



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas – FACE
Mestrado Profissional em Administração Pública – MPA

**AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS:
O CASO DOS CORREIOS**

BREINER ARAÚJO QUEIROZ

Brasília – DF

2019



Breiner Araújo Queiroz

**AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS:
O CASO DOS CORREIOS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Pública (MPA) da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade (FACE) e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Marina Figueiredo Moreira

Brasília-DF

2019



**AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS:
O CASO DOS CORREIOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial de aprovação no Mestrado Profissional de Administração Pública do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Aprovada em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dra. Marina Figueiredo Moreira – Orientadora

Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade de Brasília – UnB

Prof. Dr. Adalmir de Oliveira Gomes – Membro interno

Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade de Brasília – UnB

Prof. Dr. José Carlos Lázaro – Membro externo

Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria– UFC

BRASÍLIA -DF

2019



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas – FACE
Mestrado Profissional em Administração Pública – MPA

*À minha esposa Sara e meus dois filhos Felipe e Rafael.
Um projeto para a família.*



AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que nos dá força para enfrentarmos todas as dificuldades e barreiras do nosso cotidiano. À minha esposa e aos meus filhos, que entenderam que essa etapa da minha vida foi um investimento para a família e estudo é um bem valioso que engrandece e abre novos horizontes. Ao meu pai, *in memoriam*, que sempre acreditou muito na minha capacidade e sempre estará presente em todas as minhas vitórias e conquistas.

A minha mãe, que também sempre me motivou nesta empreitada e acreditou no meu potencial. Ao meu cunhado Antônio e irmã Tatiana, que foram os incentivadores da realização desse sonho.

À Prof. Dra Marina Moreira, orientadora desse estudo, por sua parceria, disponibilidade, paciência, otimismo, profissionalismo e compromisso, só tenho a agradecer muito, não só por todo o trabalho dispendido, mas pela amizade construída.

Ao Prof. Dr. Adalmir Gomes e ao Prof. Dr. José Carlos Lázaro, pelas correções e orientações para aprimorar e melhorar este trabalho.

À turma do mestrado profissional, pelas experiências compartilhadas, confraternizações, lembranças que sempre deixarão saudades!

À Advocacia Geral da União por ser financiadora desse curso tão maravilhoso. Aos professores do PPGA, que compõe uma equipe de sucesso, com a nota mais alta da CAPES no Mestrado Profissional em Administração Pública. A cada disciplina vencida, o ganho de experiência e maturidade era notável por todos, dificuldades vencidas, sempre preocupados com a excelência e comunicação com os alunos. Meu muito obrigado.

Finalmente, à Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, que foi o foco do estudo de caso, obrigado pela abertura e pelos colaboradores que tiraram uma parte do seu tempo para responder a entrevista, fundamental para a coleta dos dados necessários para a análise deste trabalho.



RESUMO

Este estudo tem por objetivo sumarizar as dimensões e fatores teóricos representativos dos modelos de capacidade de inovação e testar as manifestações empíricas aplicadas ao serviço público. Por meio de revisão de literatura internacional da produção dos últimos cinco anos, elaborou-se quadro analítico, um *framework*, dos fatores e dimensões dos modelos teóricos conhecidos. O quadro é composto por quatro dimensões: i) Suporte Organizacional; ii) Pessoas e Cultura; iii) Processos e Métricas; e iv) Estratégia e Gerenciamento em Inovação. Para testar a manifestação empírica destes fatores e dimensões, realizou-se estudo de caso com a organização Correios. Trata-se de pesquisa qualitativa com coleta por meio de 17 entrevistas semiestruturadas e análise de evidências por meio de análise de conteúdo. Resultados apontam que, dos 18 fatores originais, confirmaram-se 4 que tiveram plena aderência às premissas teóricas originais; 12 que tiveram aderência parcial; e 2 fatores que tiveram dissonância às premissas teóricas originais. Um achado deste trabalho foi um fator emergente, a “Dependência Política”.

PALAVRAS-CHAVE: Capacidade de inovação. Inovação em serviços públicos. Fatores de capacidade de inovação.



ABSTRACT

The main objective of this study is to summarize the dimensions and theoretical factors from innovation capabilities models and test their empirical manifestation in the context of public service. Through an literature review from the last five years, a framework was created to summarize the factors and dimensions from previous models. This framework covers four dimensions and eighteen factors: i) Organizational Support; ii) People and Culture; iii) Process and Metrics; and iv) Strategy and Innovation Management, formed by the factors Strategic Planning, Performance Management, Risk Management and Knowledge Management. To test the empirical manifestation of these factors and dimensions, a case study has been conducted with the organization Correios. This is a qualitative research that resorted to data collection through 17 interviews and content analysis. Results show that, from the 18 original factors, 4 factors have been confirmed with full adhesion to the original theoretical premises, 12 have revealed partial adhesion, and 2 factors have diverged from the original theoretical premises. One of the main findings of this study is an emergent factor, namely, Political Dependence.

KEY WORDS: Innovation capacity. Innovation in public services, Innovation Capacity factors.



LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Inovação em Serviços de Djellal e Gallouj	22
Figura 2 - Componentes do Desempenho da Inovação	27
Figura 3 - Capacidade de Inovação: Atual vs Sustentada	30

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil e duração de cada entrevista	45
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de Inovação	20
Quadro 2 - Abordagens da literatura de Inovação em Serviços	23
Quadro 3 - Perspectivas da Inovação em Serviços Públicos	25
Quadro 4 - Sumarização das dimensões e fatores da capacidade de inovação.....	39
Quadro 5 - Temas tratados no roteiro das entrevistas semiestruturadas.....	42
Quadro 6 - Conceitos dos construtos para a entrevista.....	44
Quadro 7 - Fatores validados nas entrevistas	47
Quadro 8 - Trechos das entrevistas sobre o fator Organização	49
Quadro 9 - Trechos das entrevistas sobre o fator Recursos Tecnológicos	51
Quadro 10 - Trechos das entrevistas sobre o fator Recursos Financeiros	53
Quadro 11 - Trechos das entrevistas sobre o fator Clima Organizacional	54
Quadro 12 - Trechos das entrevistas sobre o fator Desenvolvimento de Capacidades	56
Quadro 13 - Trechos das entrevistas sobre o fator Recursos Humanos	58
Quadro 14 - Trechos das entrevistas sobre o fator Liderança	60
Quadro 15 - Trechos das entrevistas sobre o fator Integração Funcional/Colaboração	62
Quadro 16 - Trechos das entrevistas sobre o fator Capacidade de Autonomia Organizacional	64
Quadro 17 - Trechos das entrevistas sobre o fator Cultura Organizacional	66



Quadro 18 - Trechos das entrevistas sobre o fator Geração de Ideias.....	68
Quadro 19 - Trechos das entrevistas sobre o fator Desempenho das Inovações.....	71
Quadro 20 - Trechos das entrevistas sobre o fator Experimentação	73
Quadro 21 - Trechos das entrevistas sobre o fator Capacidade de Marketing	74
Quadro 22 - Trechos das entrevistas sobre o fator Planejamento Estratégico.....	76
Quadro 23 - Trechos das entrevistas sobre o fator Gestão do Conhecimento.....	78
Quadro 24 - Trechos das entrevistas sobre o fator Gestão de Desempenho.....	81
Quadro 25 - Trechos das entrevistas sobre o fator Gestão de Riscos.....	83
Quadro 26 - Trechos das entrevistas sobre Novos Fatores.....	84
Quadro 27 - Resultado da manifestação empírica dos fatores na organização pública do Estudo de Caso	86
Quadro 28 - Resultado da manifestação empírica dos fatores na organização pública do Estudo de Caso	88



LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CE - Comissão Europeia

DC – *Dynamic Capacity*

GCR – Gestão de Competências e Resultados

GII - Índice de Inovação do Governo

InovaGov – Rede de Inovação no Setor Público

KAC - capacidades de aquisição de conhecimento

KCC - capacidades de combinação de conhecimento

KGC - capacidades de geração de conhecimento

NESTA- *National Endowment for Science Technology and the Arts*

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação



SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivo geral e problema de pesquisa.....	15
1.2 Objetivos Específicos	15
1.4 Justificativa.....	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1. Inovação	17
2.1.1. Histórico.....	17
2.1.2. <i>Frameworks</i> e medidas para inovação	19
2.2. Inovação em serviços	20
2.2.1. Inovação em serviços públicos	24
2.3. Capacidades Dinâmicas	25
2.4. Capacidade de Inovação.....	27
3. MÉTODO.....	32
3.1. Caracterização da pesquisa	33
3.2. Descrição da organização	33
3.3. Fases da pesquisa e procedimentos	34
3.3.1. Sumarização das Dimensões e Variáveis Teórico Explicativas das Capacidades de Inovação Aplicáveis a Serviços Públicos	34
3.3.2. Coleta de evidências – Fase Empírica	40
3.3.2.1. Entrevistas semiestruturadas	40
3.3.2.2. Seleção dos entrevistados.....	44
3.3.2.3. Análise de conteúdo das evidências coletadas	45
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	48
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	90



REFERÊNCIAS	93
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	100
Apêndice B – Tabelas utilizadas para Saturação teórica	103
Saturação teórica dos entrevistados do grupo operacional	103
Saturação teórica dos entrevistados do grupo de gestão.....	105

1. INTRODUÇÃO

De fenômeno econômico associado à obtenção de vantagem competitiva, a inovação tornou-se um imperativo organizacional. Diante de escopos organizacionais distintos, as vantagens e barreiras à sua implementação se diferem, o que exige abordagens de gestão distintas (Bruno-Faria & Fonseca, 2014). Neste sentido, o investimento das empresas em inovação deve ser planejado e constante e não apenas espontâneo (Fosic, Starcevic, & Zivkovic, 2016).

No Brasil, o estudo de inovação no setor público tem se desenvolvido de forma consistente há mais de duas décadas, com relatos de experiências em governos subnacionais capazes de demonstrar inovação e criatividade no setor público brasileiro (Unceta, Castro-Spila, & Fronti, 2016). Entre as lacunas de entendimento para a inovação em serviços públicos, destaca-se o desenvolvimento de ferramentas gerenciais capazes de diagnosticar capacidades para inovação nas organizações, engendrando a principal motivação deste estudo.

O conceito de capacidade de inovação refere-se às capacidades dinâmicas que usam a habilidade da organização de criar, integrar recursos de inovação e aplicá-los a um processo de operação para executar atividades de inovação (Logacheva & Kazantev, 2014). Assim, a capacidade de inovação é altamente desejável nas organizações públicas, sendo sua promoção uma estratégia associada à indução de inovações em serviços públicos.

No contexto brasileiro, ainda que vários projetos de inovação estejam em andamento, a inovação no setor público ainda é considerada um desafio (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, 2019). O Estado atravessa um momento favorável à promoção de inovações, que se apresentam como metas presentes na estratégia de diversos órgãos do Poder Executivo, como a Rede de Inovação do Setor Público, também conhecida por InovaGov, uma rede formada por membros dos setores público, privado e acadêmico, juntamente com a sociedade civil e que visa à integração e ao estímulo de arranjos para a inovação na esfera pública (Rede de Inovação do Setor Público, 2016).

Na mesma linha, o decreto que regulamenta o Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação (Lei n. 13.243, 2016) tem por objetivo promover a desburocratização das atividades de pesquisa e inovação no país por meio da integração de instituições científicas e tecnológicas e do incentivo a investimentos em pesquisa. Espera-se que essa regulamentação permita incrementar o aporte de recursos privados em pesquisa, simplificando a celebração de convênios para a promoção da pesquisa pública devido ao estímulo à internacionalização de

instituições científicas e tecnológicas, que pode gerar aumento na troca de experiências entre instituições nacionais e internacionais.

Diante do exposto, verifica-se que o setor público vem se posicionando não só como um observador e regulamentador que viabiliza a inovação no setor privado, mas também um implementador de inovações para melhor atender ao cidadão – neste caso, inovações apresentadas sob a forma de novos serviços públicos de melhor desempenho e qualidade (Mazzucato, 2014).

Um dos determinantes da inovação no setor público é a capacidade de inovação (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, 2018) e, para melhorar sua capacidade de inovação, o primeiro desafio é ganhar maturidade na gestão da inovação:

“...a complexidade da própria gestão da inovação tem aumentado ao longo do tempo; inicia-se com um indivíduo ou grupo de indivíduos, passa pelo departamento de P&D das grandes empresas e culmina, no alvorecer do século XXI, no estabelecimento de redes que mesclam cooperação e concorrência, não só entre empresas, mas entre diferentes agentes econômicos” (Rauen, 2013, p. 430).

Neste trabalho, foram sumarizadas as dimensões e variáveis teórico-explicativas expressas nos modelos sobre capacidades de inovação já publicados na literatura internacional para, então, testar sua manifestação em uma organização prestadora de serviços públicos no Brasil. Espera-se, com isso, validar empiricamente a manifestação das dimensões e variáveis teóricas na realidade de uma organização da Administração Pública. Adicionalmente, vislumbra-se que os resultados gerem indícios sobre as capacidades de inovação presentes na organização estudada, seus limites e forma de manifestação.

Para a aplicação deste estudo, elegeu-se os Correios. Essa escolha justifica-se em razão do cenário atual da organização, que teve seu nicho de mercado (entrega de cartas, telegramas e telégrafos, para os quais detém monopólio) reduzido em função dos avanços tecnológicos. Esta organização enfrenta queda brusca de receita proveniente desses serviços e o tema inovação se encontra no seu planejamento estratégico. Este desafio, embora significativo, não é exclusivo dos Correios: organizações postais de outros países estão enfrentando os mesmos desafios devido à diminuição da demanda de postagem de mensagens (Revista 10 em 1, 2017).

Frente a este cenário, o desenvolvimento de capacidades de inovação em uma organização como os Correios pode significar não apenas a manutenção de sua capacidade competitiva, mas de preservação de sua capacidade operacional no mercado.

1.1 Objetivo geral e problema de pesquisa

Diante do contexto apresentado, o objetivo geral desta pesquisa é propor e testar um *framework* explicativo da Capacidade de Inovação em Serviços Públicos.

1.2 Objetivos Específicos

Para atender à pergunta de pesquisa, elegem-se os seguintes objetivos específicos:

- i. Sumarizar em um quadro analítico os fatores explicativos sobre capacidade de inovação para serviços públicos;
- ii. Coletar evidências empíricas e validar o quadro analítico dos fatores já publicados e selecionados para esta pesquisa, mas dispersos, em uma organização pública real;
- iii. Descrever a capacidade de inovação da organização pública selecionada para o estudo de caso.

1.4 Justificativa

A percepção de melhor aproveitamento dos recursos públicos também passa por inovação, tanto para prestar melhor serviço quanto para usar melhor os recursos direcionados para o setor público (Cavalcante et al., 2017). Nesse contexto, destaca-se a importância de desenvolver estudos sobre como promover a capacidade de inovação com dados empíricos sobre serviços públicos. A sumarização e validação das dimensões e variáveis explicativas da capacidade de inovação para serviços públicos é, assim, um caminho para identificar os elementos-chave a serem induzidos em contexto organizacional.

Espera-se, ainda, que a pesquisa gere contribuição metodológica, pois além de uma sumarização das dimensões identificadas na literatura, ela irá validar a manifestação dos fatores de capacidade de inovação em uma organização pública que entrega serviço público.

Também se conjectura uma contribuição social, haja vista que, por meio da validação das dimensões da capacidade de inovação nos serviços públicos, organizações públicas poderão identificar e diagnosticar essas dimensões dentro de sua realidade, facilitando uma busca no fortalecimento de suas capacidades de inovação na entrega de serviços públicos. Deste modo, acredita-se que essas organizações estejam mais bem preparadas para enfrentar problemas transversais e complexos (*wicked problems*) que impõem a necessidade de ter criatividade e inovação em suas respostas (Cunha et al., 2016).

Em tempo, o *framework* proposto a ser validado na Organização Pública selecionada para este estudo é composto por quatro dimensões e dezoito fatores: i) Suporte Organizacional,

composta pelos fatores Organização, Recursos Tecnológicos e Recursos Financeiros; ii) Pessoas e Cultura, composta pelos fatores Clima organizacional, Desenvolvimento de Capacidades, Recursos Humanos, Liderança, Integração Funcional e Colaboração, Autonomia e Cultura Organizacional; iii) Processos e Métricas, composta pelos fatores Geração de Ideias, Desempenho em Inovação, Experimentação e Capacidade de Marketing; e iv) Estratégia e Gerenciamento em Inovação, composta pelos fatores Planejamento Estratégico, Gestão de Desempenho, Gestão de Riscos e Gestão do Conhecimento.

Ressalta-se, por fim, a contribuição para a organização pública objeto da pesquisa, pois essa validação aponta a presença ou ausência das variáveis explicativas, indicando pontos de melhoria na promoção da inovação. Com o resultado, espera-se que os Correios possam direcionar esforços nos fatores determinantes de sua capacidade de inovação, aumentando o seu potencial em inovar.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresentam-se as principais definições dos construtos que permeiam esse trabalho, explorando a trajetória teórica de surgimento do construto capacidade de inovação. O capítulo foi estruturado em quatro tópicos, quais sejam, inovação, inovação em serviços, capacidades dinâmicas e, por fim, capacidade de inovação, construto principal desta pesquisa.

2.1. Inovação

2.1.1. Histórico

Joseph Schumpeter, considerado o pai da inovação devido à publicação do livro *A Teoria do Desenvolvimento Econômico*, em 1911, postulou que a inovação pode ser entendida como a comercialização de novas combinações de novos materiais e componentes, adoção de novos processos, abertura de novos mercados ou, ainda, a introdução de novas formas organizacionais. Na década de 1930, o autor enfatizou a importância da inovação para o desenvolvimento econômico das nações, ressaltando que o conceito de inovação não se restringe a produtos e processos, mas envolve novas formas de gestão, novos mercados e novos insumos de produção. Schumpeter (1942) evoluiu sua definição sobre inovação, admitindo-a como um processo de destruição criativa essencial para o sistema capitalista, predominante na economia global e com ocorrência cíclica.

No final dos anos 1970, começou a emergir um conjunto de estudos que buscava examinar o papel da mudança tecnológica no desenvolvimento industrial e econômico de países e empresas. A partir dessas influências intelectuais, tanto no campo da economia como da gestão, essa nova abordagem passou a ser popularmente conhecida como neoschumpeteriana ou evolucionista (Nelson & Winter, 2005).

A partir dos textos neoschumpeterianos, o estudo sobre inovação se intensificou e o construto inovação foi abordado em vários países e organizações com mais abordagens, ampliando o escopo do estudo em inovação, passando a abarcar fontes de inovação, melhoria contínua e características de empresas inovadoras (Australian Government, 2011; Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, 2005).

A partir dessa evolução conceitual, pesquisadores puderam demonstrar que, inicialmente, a inovação era guiada por modelos lineares, a exemplo do *technology push*, em que se presume que desenvolvimento, produção e marketing de novas tecnologias seguem uma sequência definida (Ukko et al., 2016).

É preciso considerar, ainda, o papel da capacidade tecnológica como fonte de diferenças entre setores industriais e em termos de progresso industrial e crescimento econômico em países. Sobre isso, Fagerberg, Mowery e Nelson (2005) apontam a inovação como fator explicativo das diferenças de desempenho entre empresas, regiões e países, explicando que as empresas prósperas no quesito inovação se sobrepõem aos seus competidores com menor capacidade inovativa. Isso quer dizer que países e regiões com mais poder de inovação têm maior produtividade e renda do que os menos inovadores e, por fim, países ou regiões que desejam acompanhar os líderes da inovação enfrentam o desafio de aumentar a sua atividade de inovação, bem como sua capacidade de absorção.

Um conceito mais atualizado e mais abrangente, adotado neste trabalho, é o da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, que define quatro tipos de inovação, quais sejam, (i) inovação de produto, referente a um novo serviço ou produto, ou melhorado significativamente; (ii) inovação de processo, concernente a um novo método de entrega ou produção, ou significativamente melhorado; (iii) inovação de marketing, em relação a um novo método de marketing envolvendo mudanças significativas no design, embalagem, colocação do produto, promoção do produto ou precificação; e, por fim, (iv) inovação organizacional, que diz respeito a um novo método organizacional nas práticas corporativas, organização de trabalho ou relações externas (OCDE, 2005).

Em sintonia com a OCDE, tem-se o conceito de inovação proveniente do *Measuring Public Innovation in the Nordic Countries* (Bloch, 2011), o qual apresenta definição geral de inovação distinguindo quatro tipos individuais de inovações: produto, processo, organização e comunicação. As definições procuram levar em conta a natureza dos serviços públicos, com foco para as pessoas que recebem esses serviços e, ao mesmo tempo, mantêm a comparabilidade com definições usadas para empresas, similar ao conceito abordado no Manual de Oslo (OCDE, 2005).

A inovação tem sido cada vez mais reconhecida pelas organizações do setor público como um fator importante para enfrentar seus desafios. Desde meados dos anos 2000, esforços internacionais crescentes foram realizados para coletar dados e desenvolver indicadores de inovação para o setor público com o objetivo de levantar como melhor se pode medir sua inovação. A pesquisa sobre indutores de inovação no setor público é relativamente nova e limitada, e uma discussão extensa está ocorrendo sobre quais indicadores podem ser mais significativos para avaliar e acompanhar os resultados desejados em inovação.

O governo australiano é um exemplo que investiu na inovação no setor público e define que um sistema dinâmico de inovação nacional requer um setor público dinâmico e inovador

(Australian Government, 2011). Nesse contexto, os desafios que a inovação no setor público se propõe a enfrentar incluem pressão para conter os gastos do governo, pressões ambientais, globalização, mudanças demográficas, impactos da tecnologia da informação, aumento das expectativas públicas em relação à prestação de serviços, participação da sociedade no desenvolvimento de políticas e o papel primordial do setor público na resolução de problemas complexos, como sustentabilidade, cuidados com a saúde acessíveis e inclusão social (Australian Government, 2011).

2.1.2. *Frameworks* e medidas para inovação

Diversas pesquisas desenvolveram estudos e *frameworks* para medir a inovação, dentre eles, destacam-se:

- i. O Índice de Inovação do Governo (GII), desenvolvido pelo Ministério da Administração Governamental e Assuntos Internos da Coréia do Sul em meados dos anos 2000, projetado para avaliar o nível de inovação de organizações no setor público coreano;
- ii. O *National Endowment for Science Technology and the Arts* (NESTA), agência líder no desenvolvimento da medida da inovação do setor público no Reino Unido;
- iii. A Direção de Política de Inovação, Diretoria Geral de Empresas e Indústria Geral na Comissão Europeia (CE), por meio do projeto "Quadro Europeu de avaliação da inovação 2011-2012", em que a medição da inovação no setor público era um dos componentes;
- iv. Nos países nórdicos, o projeto MEPIN, concluído em fevereiro de 2011, foi responsável pelo desenvolvimento de um quadro de medição preliminar baseado em trabalhos existentes de inovação no setor público e no setor empresarial;
- v. A OCDE, que conta com abordagem para o setor público para fortalecer a inovação, parte de uma estratégia de inovação lançada em maio de 2010 relacionada ao setor público, incluindo a concepção de sistemas de dados e a melhoria da medida da inovação do setor público;
- vi. O modelo australiano, que não tem *framework* específico para medir inovação, mas cuja Comissão de Serviço Público Australiano aplica um questionário anual que inclui perguntas sobre inovação.

Assim, caracterizam-se os esforços continuados e disseminados quanto à promoção e avaliação do desempenho de inovações tanto no setor público quanto no setor privado (Australian Government, 2011).

O Quadro 1 apresenta algumas definições do conceito de inovação e sua evolução cronológica, caracterizada pelo aumento na amplitude do conceito, que agora permeia diferentes níveis econômicos e organizacionais.

Autores	Definição
Schumpeter (1934)	Introdução de um produto novo ou aprimorado, um novo método de produção, abertura de um novo mercado, novas fontes de matérias-primas ou produtos semimanufaturados ou ainda uma nova forma de organização industrial.
Drucker (1997)	Um artefato de atividade empresarial usado para mudanças, a partir dos recursos disponíveis, com o objetivo da criação de riqueza.
OCDE (Oslo Manual) (2005)	Criação de um produto novo ou uma melhoria significativa (bem ou serviço), processo ou método de marketing, ou um novo procedimento organizacional em práticas de negócios, local de trabalho ou relações externas.
Block (2011)	Apresenta conceito geral de inovação e diferencia em quatro tipos individuais de inovações: produto, processo, organização e comunicação, considerando a natureza dos serviços públicos com foco para as pessoas que recebem esses serviços.
Lorga (2018)	A inovação é um fator determinante para o crescimento econômico dos países e além disso, abrange diversos níveis organizacionais e econômicos.

Quadro 1 - Conceitos de Inovação

Fonte: elaboração própria

Depois de tantos conceitos relacionados a inovação, mostrados nos Quadro 1, convém observar que a inovação é um fator determinante para o sucesso de uma organização e, para que se atinja tal finalidade, investir em inovação deve ser uma prática constante e planejada (Fosic et al., 2016; Rahman et al., 2015).

2.2. Inovação em serviços

A pesquisa sobre inovação em serviços teve início na década de 1980 e vem aumentando dentro dos estudos tradicionais de inovação, uma vez que os serviços passaram a desempenhar um papel protagonista na economia de vários países (Resende Junior & Guimarães, 2012). Na literatura acadêmica, a inovação em serviços começou a ser bastante estudada a partir de

Fagerberg (2005), que introduziu discussões sobre como mensurar a inovação em setores específicos da indústria de serviços.

Entre os estudos sobre inovação em serviços, destacam-se os trabalhos de Gallouj, autor neoschumpeteriano que adequa os conceitos originais de inovação na prestação de serviços. Em trabalhos iniciais, Gallouj e Weinstein (1997) propuseram um *framework* para sistematizar a literatura sobre inovação em serviços. Esta literatura tem sido frequentemente classificada de acordo com a contextualização e quantificação da inovação nos serviços relacionados ao *framework* da indústria manufatureira, que considera principalmente a inovação em serviços como resultado da adoção e uso da tecnologia.

Em trabalho posterior, Gallouj (2002) sintetiza que a inovação em serviços não é um resultado final e conclusivo, que tem por consequência um produto final, mas um processo de busca de resolução de problemas no qual a aprendizagem e o intercâmbio de informações entre os agentes têm o papel principal. O autor destacou-se com sua abordagem da inovação tecnológica e não tecnológica que enfatizava o papel da inovação nos serviços, contextualizando a sua importância e, além disso, tirava o foco das inovações apenas em produtos manufaturados e na indústria, até então vigente.

Djellal e Gallouj (2013) desenvolveram o conceito de inovação em serviços na perspectiva de competências e técnicas (internas ou externas; tangíveis ou intangíveis) na produção de serviços. Este modelo caracteriza o produto final como uma conjunção de competências e características tanto dos clientes quanto dos provedores de serviços, podendo ser aplicado a vários tipos de produtos, sejam eles tangíveis, como um carro ou um eletrônico; intangíveis, como um contrato de serviço ou uma aplicação financeira; um resultado de autoatendimento, como a escolha de um filme por meio de um serviço *pay per view* ; ou soluções híbridas, as quais mesclam bens e serviços, conforme ilustra a Figura 1.

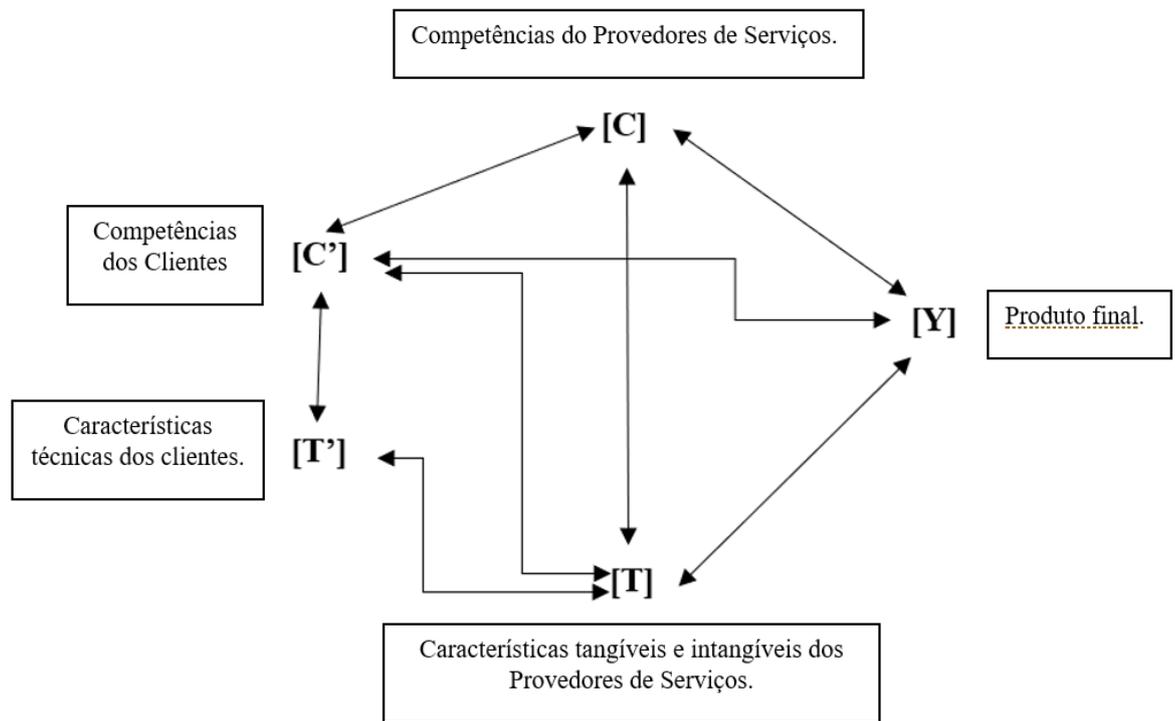


Figura 1 - Modelo de Inovação em Serviços de Djellal e Gallouj

Fonte: Djellal, Gallouj e Miles (2013 p.112)

Gallouj e Djellal (2011) sintetizam que, ao se tratar de inovação nos negócios, a ideia que prevalecia era de que a inovação só acontecia na indústria manufatureira, estando os serviços em uma posição subordinada, em uma perspectiva em que serviços são dominados pela manufatura e dependentes de inovações tecnológicas. Tal entendimento não se sustentou por muito tempo, haja vista seu viés tecnicista, contrário à noção schumpeteriana de "ondas de destruição criativa", em que organizações e indústrias inovadoras se desenvolvem às custas das outras (Schumpeter, 1961). Nesse contexto, a inovação em serviços não pode ser reduzida à inovação tecnológica. Entretanto, isso não significa que as inovações não possam ser baseadas em tecnologia, a exemplo dos sistemas de informação ou telecomunicações.

Desta maneira, a construção do entendimento sobre a inovação em serviços contemporâneo reconhece o papel da tecnologia em seu desenvolvimento, embora também admita trajetórias de inovação associadas a capacidades individuais e competências técnicas de clientes e prestadores de serviços.

Gallouj e Savona (2009) sintetizam que as contribuições para a literatura de inovação em serviços podem ser divididas em quatro grupos, dependendo da abordagem adotada: (i)

assimilação versus demarcação; (ii) teórico versus empírico; (iii) tipológico versus analítico; e (iv) orientada para demanda versus orientada para oferta, conforme sintetiza o Quadro 2.

Assimilação (abordagem tecnológica)	Demarcação (abordagem orientada a serviços)
Extensão do framework da indústria manufatureira	Várias outras contribuições tentam explicar a especificidade dos produtos e setores de serviços em comparação com aqueles relacionados à indústria de manufaturados
Resultante principalmente da adoção do uso de tecnologia	Podem ser tendenciosas, são muito focadas em questões setoriais
Essa visão tende a negligenciar os aspectos não tecnológicos do processo inovativo	
Podem ser tendenciosas, minam muita a especificidade dos serviços	
Teórico	Empírico
Análise ainda não foi desenvolvida para tratar o papel da mudança técnica e seu efeito nas mudanças estruturais na composição setorial das economias voltadas aos serviços	A fragmentação e falta de comparabilidade das evidências empíricas sobre inovação em serviços
Literatura neoschumpeteriana	Dificuldade em generalizar as contribuições para este domínio para todo o setor de serviços
Tipológico	Analítico
Visam reduzir a variedade de informação através da sistematização e rotulagem	Visam desmontar as evidências da inovação em serviços em componentes.
Algumas das tipologias de inovação nos setores de serviços são fortemente influenciadas por perspectivas, assim "assimilando" os serviços nos principais estudos de inovação.	Possibilitam identificar tanto a natureza das interações quanto uma hierarquia de relações causais quando os componentes são remontados.
Fornecem tipologias de 'demarcação' e estudos de caso, concentrando-se em um número limitado de setores de serviços específicos.	Visam "demarcar" a inovação nos serviços de estudos tradicionais de inovação, a fim de dar conta da especificidade dos produtos de serviços,
Baseiam-se em pesquisas de larga escala para chegar a taxonomias de padrões setoriais.	Tentam fornecer novas ferramentas analíticas, ou ferramentas de "síntese", capazes de promover a conceituação da inovação para além do produto/processo e do desenvolvimento tecnológico/não-tecnológico.
Demanda	Abordagem orientada à oferta
Ainda sem a devida atenção, existe a preocupação com o "envolvimento do cliente"	Super valorização da oferta, negligenciando o papel das categorias orientadas pela demanda.
	Concentram-se em fontes tecnológicas e não tecnológicas, processos, em vez de produtos, na escala de atividades, e não em sua posição ao longo da cadeia vertical.

Quadro 2 - Abordagens da literatura de Inovação em Serviços

Fonte: adaptado de Gallouj e Savona (2009)

A percepção de Djellal, Gallouj e Miles (2013) é de que a inovação em serviços foi ignorada no início dos estudos sobre inovação, negligência que se mantinha pela distância que os conceitos sobre inovação traziam nessa época ao deixar de lado a possibilidade de inovação

em serviços. Contudo, essa barreira não existe mais e, inclusive, desde o início deste século, há indícios de maturidade em inovação em serviços.

Barcet (2010) propõe que a análise da inovação em serviços seja orientada ao serviço a ser entregue, contexto em que a principal mudança reside no aumento do foco no problema e no resultado a partir da percepção do cliente/usuário, demandando a preocupação com a mensuração dos resultados. Essa visão está alinhada com o que se é esperado na entrega de serviços públicos. Assim, caracteriza-se a lacuna teórica associada à mensuração de resultados na inovação em serviços públicos.

2.2.1. Inovação em serviços públicos

Para Silva et al. (2014), a falta de uma tipologia de inovação em serviços que permita a integração da diversidade dos serviços públicos e privados, devido à sua heterogeneidade, dificulta análises didáticas e empíricas. No entanto, como o construto principal deste trabalho tem sua manifestação testada no caso de um serviço público, entende-se necessário visualizar também a inovação no escopo do serviço público.

Djellal et al. (2013) trabalharam com essa abordagem em seu estudo e destacaram algumas características da esfera pública que geralmente são fatores que não estimulam a demanda por inovação, ou seja, que configuram barreiras: entrega de serviços não mercantis, alguns com monopólios, ou seja, livres de pressões competitivas; influência política, o que os coloca à margem da economia racionalista da inovação; escassez de recursos, que influencia sua alocação como projetos de inovação arriscados; falta de incentivos para inovadores e empreendedores dentro da esfera pública; e, finalmente, pouca pressão dos consumidores dos serviços públicos ou, ainda, casos em que essa pressão é dispersada pelas estruturas burocráticas rígidas que induzem à inércia no setor público.

Exceções, é claro, precisam ser reconhecidas, especialmente onde a pesquisa básica em universidades e laboratórios pode ser uma fonte de novos conhecimentos e ideias criativas sobre como aplicá-la, embora a adoção em larga escala e desenvolvimento adicional de tais aplicações seja geralmente vista como a preservação de empresas privadas. Mas, inversamente, muitos argumentos qualificam ou contradizem essa avaliação negativa da inovação nos serviços públicos e implicam que é preciso elevar seu status no campo dos estudos de inovação de serviços.

Djellal et al. (2013) examinaram quatro diferentes perspectivas teóricas usadas em estudos de inovação de serviços, a saber, assimilação, demarcação, inversão e integração/síntese, com foco para a inovação em serviços públicos. Mesmo com a diversidade

própria da esfera pública, que leva o serviço público a apresentar características especiais, os autores concluíram que essas características não constituem argumento forte o suficiente para o estudo da inovação em serviços públicos como algo *sui generis*, muito menos para continuar a ignorá-lo. O Quadro 3 apresenta as perspectivas da inovação em serviços públicos.

Perspectivas da Inovação em Serviços Públicos	Características
Assimilação	<p>Analisa a inovação nas indústrias de serviços como sendo essencialmente a mesma coisa que a inovação nas indústrias de manufatura (os serviços são "bens intangíveis").</p> <p>Pode ser visto como uma perspectiva tecnologista.</p>
Diferenciação (ou demarcação)	<p>Concentra-se nas especificidades dos serviços.</p> <p>Inspirada pelo estudo de caso em marketing de serviços e gerenciamento de operações, e no desenvolvimento de novos serviços.</p> <p>Alega identificar atividades de inovação onde a assimilação ou o viés tecnológico não percebem nada.</p> <p>Enfatiza as diferentes formas que a inovação pode assumir e a organização distinta dos processos de inovação nas indústrias de serviços.</p>
Inversão	<p>Vê (algumas) indústrias de serviços como fontes de inovação em todo o setor (por exemplo, no varejo e telecomunicações).</p> <p>Enfatiza o papel ativo de determinados KIBS (Knowledge-Intensive Business Services) em inovações de outros setores.</p> <p>Foco em consultoria, design, engenharia, tecnologia da informação e serviços de pesquisa e desenvolvimento como importantes insumos para a inovação entre seus clientes.</p>
Integrada ou de síntese	<p>Usa o mesmo framework para indústrias de manufatura e serviços e para formas de inovação tecnológicas e não-tecnológicas.</p> <p>Projetos econômicos com funções sociais que envolvem combinações de bens e serviços, de mudança tecnológica e organizacional, com a participação de indústria de manufaturas e empresas de serviços (integração em produtos e serviços).</p>

Quadro 3 - Perspectivas da Inovação em Serviços Públicos

Fonte: adaptado de Djellal et al. (2013)

Sumariza-se o conceito sobre inovação em serviços a ser adotado neste trabalho, que vem do trabalho de Vasconcellos e Marx (2011), que a definem como a introdução de uma característica ou mais características, tecnológicas ou não, que entregam um serviço para o demandante de uma nova forma, ou com uma melhoria, que deve ser percebida pelo demandante como um aprimoramento no serviço prestado.

2.3. Capacidades Dinâmicas

Com a evolução dos estudos sobre inovação sob perspectiva organizacional, algumas linhas de pesquisa voltaram-se a mapear os fatores explicativos das capacidades organizacionais. Neste prisma, Teece, Pisano e Shuen (1997) introduziram a estrutura de

capacidades dinâmicas para explorar o comportamento da empresa em ambiente instável, com competição baseada na inovação. Os autores definem capacidades dinâmicas como "a capacidade de integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança" (Teece et al., 1997, p. 516).

Para Schiuma e Lerro (2008), o papel do conhecimento no desenvolvimento e aplicação da inovação tem sido particularmente destacado pela abordagem cognitiva da inovação, que coloca as dinâmicas do conhecimento no centro das capacidades de inovação. É nesse contexto que se inicia a relação e a importância em abordar os conceitos sobre capacidades dinâmicas como uma base para a capacidade de inovação.

As capacidades dinâmicas são consideradas a fonte de vantagem competitiva (Pisano & Teece, 1994). Os autores identificaram dois aspectos-chave no aproveitamento da vantagem competitiva por meio das capacidades dinâmicas que podem ser aplicados a um ambiente de inovação de serviços, quais sejam, o caráter mutável do ambiente; e a importância da gestão estratégica em agilidade, adaptabilidade e reconfiguração de recursos internos para atender demandas externas.

Zheng, Zhang e Du (2011), ressaltam que, para um mundo em rápida mudança, as empresas devem explorar, adaptar-se e apropriar-se das mudanças em seus ambientes de negócios, conceito que converge com a proposta de capacidades dinâmicas elaborada por Teece et al. (1997), segundo a qual a base de recursos a ser afetada por capacidades dinâmicas inclui ativos tangíveis, intangíveis e humanos, bem como as capacidades que a organização possui, controla ou tem acesso.

A gestão estratégica mudou seu foco para a capacidade de mudar e desenvolver de forma ágil as novas capacidades organizacionais, evoluindo para o conceito de capacidades dinâmicas, criando, assim, um vínculo entre gestão estratégica e capacidades dinâmicas (Eisenhardt & Martin, 2000).

Para Cheng e Chen (2013), as capacidades dinâmicas de inovação são capacidades operacionais que incluem processos e rotinas de aprendizado organizacional baseados em conhecimento de inovação, ajudando na transformação dos recursos e rotinas de conhecimento de inovação de uma empresa. Grimaldi, Quinto e Rippa (2013), em similitude, sustentam que as capacidades dinâmicas consistem no conhecimento e nos processos necessários para reconhecer novas oportunidades de negócios e reconfigurar habilidades organizacionais internas e externas, recursos e competências para atender às exigências de um ambiente em mudança.

Zheng et al. (2011) conceituam capacidades dinâmicas como a capacidade de adquirir, gerar e combinar recursos de conhecimento para detectar, explorar e lidar com a dinâmica do ambiente. Neste contexto, o conhecimento é consistente com a definição tradicional e inclui vários tipos de conhecimento, como conhecimento explícito e tácito; informação e *know-how*; e conhecimentos tecnológico, de gestão e marketing. De acordo com os autores, três sub capacidades – capacidade de aquisição de conhecimento (KAC), capacidade de geração de conhecimento (KGC) e capacidade de combinação de conhecimento (KCC) – representam três dimensões de capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento e são construídas umas sobre as outras para produzir as capacidades dinâmicas integradas de uma empresa, conforme demonstra a Figura 2.

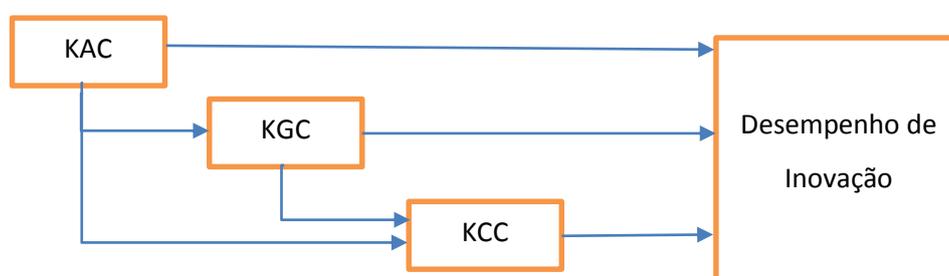


Figura 2 - Componentes do Desempenho da Inovação

Fonte: Adaptada de Zheng et al.

Muddaha, Kheng e Sulaiman (2018) concordam em relação ao conceito de capacidade dinâmica (DC) com Pisano e Teece (1994) e Teece et al. (1997), sendo que a teoria DC indica que, para as empresas obterem vantagem competitiva, precisam dispor de ativos para desenvolver capacidades e competências essenciais. Igualmente, a teoria é fundamentada com base no pressuposto de que o passado compõe um aprendizado e, muitas vezes, as empresas usam essas experiências adquiridas no decorrer das operações rotineiras para desenvolver as competências e capacidades necessárias e vincular às estratégias em competições.

Por fim, os autores convergem na ideia do uso da inovação para o provimento de serviços de forma ágil, (Pisano & Teece, 1994; Teece et al., 1997).

2.4. Capacidade de Inovação

O conceito do construto Capacidade de Inovação que será usado neste trabalho é a orquestração dos recursos de uma organização para gerar vantagem competitiva (Rahman et al., 2015).

Para contextualizar a exposição sobre o estudo realizado acerca desse construto, segue uma breve introdução com o conceito de capacidade organizacional. Tal conceito é estudado com o vínculo de mudança organizacional e está relacionado à existência de condições ou características organizacionais relacionadas à implantação de mudanças, seja como executor ou facilitador (Neiva & Paz, 2012).

Nesse contexto, a globalização e a rapidez do avanço tecnológico colocaram a inovação como uma premissa no mundo competitivo na busca de mudanças. A inovação não é apenas a concepção de um novo produto, ou uma melhoria de um processo, mas um processo contínuo e sustentável. Com base na necessidade de ter um processo de inovação estabilizado e sustentável, a capacidade de inovação torna-se uma preocupação constante para garantir que o processo cumpra seus objetivos e metas (Rahman et al., 2015).

Além das capacidades de inovação organizacional, as capacidades inovadoras de uma empresa são diferentes quando estão envolvidas nos diferentes tipos de inovação, a saber, inovação incremental e inovação radical. Ambos são diferentes da aprendizagem organizacional (exploração versus exploração), gestão estratégica (adaptação versus alinhamento) e desenho organizacional (orgânico ou mecânico). As empresas envolvidas em inovações incrementais tendem a se concentrar em atividades exploradoras, eficientes e alinhadas ao aplicar o conceito de capacidades de inovação. Em seu turno, as capacidades organizacionais necessárias para inovação radical são a capacidade de uma empresa buscar, integrar, tolerar e experimentar novos produtos, processos e serviços para empresas não tradicionais (Chang et al., 2012).

Hall e Howell-Moroney (2012), por sua vez, sintetizam o conceito de capacidade de inovação como único, pois transcende medidas tradicionais para refletir condições específicas que estimulam o conhecimento moderno e as economias baseadas em serviços, caracterizando esse construto como essencial ao desenvolvimento econômico no contexto econômico atual.

Para Khayyat e Lee (2015), a capacidade inovadora pode ser definida como a capacidade de um país para produzir e comercializar um fluxo de tecnologia inovadora ao longo do tempo, com destaque para fatores internos como estrutura, clima e cultura organizacional. Para além do exposto, Carroll e Helfert (2015) destacam o papel da capacidade de inovação nos ambientes de serviços, que demandam cada vez mais tecnologia por conta de sua especificidade.

Em termos constitutivos, Ukko et al. (2016) destacam sete dimensões que formam a capacidade de inovação:

- i. A dimensão da cultura de liderança participativa, vinculada a uma cultura organizacional que apoia a inovação, reflete o clima da organização que apoia e motiva

- a inovação, convergindo da mesma forma com a cultura de liderança apoiando a inovação.
- ii. A dimensão de estruturas de ideação e organização, que abrange as estruturas e sistemas que a inovação bem-sucedida demanda. Isso inclui a geração, o desenvolvimento e a implementação de inovações e as maneiras pelas quais as tarefas de trabalho da organização são distribuídas.
 - iii. A dimensão clima de trabalho e bem-estar, que ressalta o bem-estar dos funcionários e o clima de trabalho para o desenvolvimento da inovação.
 - iv. A dimensão de desenvolvimento de *know-how*, que valoriza a experiência dos funcionários como um papel importante no desenvolvimento da capacidade de inovação da organização, apoiando também nas habilidades dos funcionários.
 - v. A dimensão da regeneração, que reflete a capacidade da organização de aprender com a experiência e usar essa experiência para criar e desenvolver inovações.
 - vi. A dimensão do conhecimento externo, que enfatiza a importância da exploração de redes e conhecimentos externos para a capacidade geral de inovação organizacional. Assim, essa dimensão é caracterizada pela capacidade interna da organização de explorar informações externas no desenvolvimento de capacidade de inovação.
 - vii. A dimensão de atividade individual, que expressa que a capacidade e a atividade de inovação individual dos funcionários, necessárias para formar a capacidade geral de inovação da organização.

Forés e Camisón (2011) contextualizaram a capacidade de inovação como uma habilidade complexa na qual novos conhecimentos e ideias são continuamente aplicados a fins comerciais, onde o conhecimento é a saída dos processos de aprendizagem e a entrada da capacidade de inovação.

O modelo teórico-conceitual sobre capacidade de inovação em serviços públicos que preconizam Rahman et al. (2015) indica que a inovação deve ser considerada um processo sustentável e contínuo de identificação com aproveitamento de oportunidades no ambiente de negócios. Deste modo, ressalta-se a demanda por investimento na sustentabilidade de sua capacidade geral de inovação por meio de uma gestão contínua, evolutiva e controlada do processo de inovação. Os referidos autores baseiam a sustentação da capacidade de inovação por meio de atividades inovativas, conforme ilustrado na Figura 3.

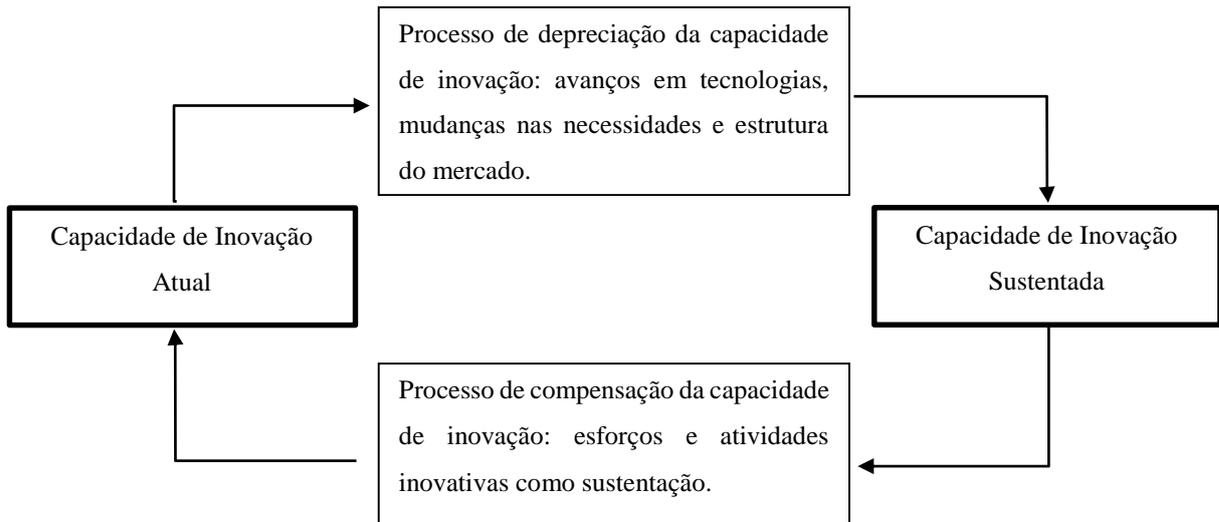


Figura 3 - Capacidade de Inovação: Atual vs Sustentada

Fonte: adaptada de Rahman et al. (2015)

Testando o efeito no mesmo escopo com empresas de logística, Li-Hsing e Pi-Yun (2015) contextualizam a capacidade de inovação (por meio de um grande número de estudos empíricos) como uma fonte decisiva de competitividade das empresas, destacando sua importância na entrega de serviços de empresas de logística além de aumentar o conhecimento dos requisitos de logística do cliente, o que alinha e sustenta o escopo da presente pesquisa, que irá validar por meio do estudo de caso na organização Correios, que tem como um de seus principais negócios o serviço de logística. Wu et al. (2017) ratificaram o entendimento sobre capacidade de inovação aplicado às empresas de logística por meio de um grande número de estudos empíricos e a destacaram como fonte determinante de competitividade das empresas nesse segmento, ampliando sua percepção às necessidades dos clientes.

Sen e Egelhoff (2000) destacaram que empresas com capacidades inovadoras oferecem parcerias mais atraentes, e as que oferecem capacidade de inovação para inovações radicais reforçam ainda mais este conceito. Isso se justifica, haja vista que inovações radicais têm um potencial maior do que as capacidades incrementais, podendo definir uma posição competitiva.

De acordo com Teece et al. (1997), as capacidades de inovação permitem que a empresa crie produtos e processos e respondam às constantes mudanças do mercado.

A preocupação em mapear a capacidade de inovação foi inaugurada por Wolfe (1994), que lançou o termo *innovativeness* e o definiu como uma característica que influencia na inovação de uma organização, listando suas variáveis independentes (organizacionais,

inovativas, gerenciais e ambientais) e dependentes (número e adoção de inovações). O presente trabalho adotou o termo *innovativeness* como sinônimo de capacidade de inovação.

O estudo sobre capacidades de inovação desenvolvido por Crossan e Apaydin (2010), listou em seu apêndice os determinantes de inovação de uma organização. Para explorar esta lacuna exposta pelos autores, outros estudos foram desenvolvidos. O estudo feito por Koc (2007) investiga a relação entre fatores organizacionais e capacidade de inovação em empresas de desenvolvimento de software com o objetivo de determinar os fatores organizacionais que impactam na capacidade de inovação das empresas.

O artigo de Forés e Camisón (2011) explicou o vínculo entre capacidade de aprendizagem interna e capacidade de absorção, explorando também o efeito conjunto de ambos os processos de geração de conhecimento sobre a capacidade de inovação. Este estudo também propõe a capacidade de inovação como antecedente do desempenho do negócio.

Esterhuizen, Schutte e Du Toit (2012) iniciaram o estudo com a premissa de que a inovação é um pré-requisito das organizações para serem competitivas e que o crescimento da capacidade de inovação é imperativo para que elas possam crescer. Yang (2012), por sua vez, mostra que a capacidade de inovação modifica positivamente a capacidade no serviço de logística confiável, bem como o efeito da capacidade de flexibilidade no desempenho financeiro. Esta informação também reforça a escolha da organização pública Correios para validar os fatores de capacidade de inovação da parte empírica deste trabalho.

Silva et al. (2014) tiveram por objetivo investigar o grau da importância dos fatores que determinam a capacidade de inovação das empresas de serviços, buscando aumentar a compreensão da inovação em serviços e identificar os principais fatores que estimulam a inovação neste setor. Como resultado, destacam-se alguns investimentos em inovação como investimento financeiro na aquisição de máquinas, equipamentos e *software*, em P&D interno, na aquisição de conhecimento, em atividades de marketing e outros procedimentos.

Valladares, Vasconcellos, & Di Serio (2014) fizeram uma consolidação de vários conceitos sobre capacidade de inovação. O estudo usou bibliografias sobre o assunto desde 1991, sintetizando-as por meio de fatores determinantes da capacidade de inovação — liderança transformadora, intenção estratégica de inovar, gestão de pessoas para inovação, conhecimento do cliente e do mercado, gestão estratégica da tecnologia organicidade da estrutura organizacional e gestão de projetos — que resultam no desempenho em inovação de produtos e processos. Adicionalmente, fez-se um levantamento das práticas de gestão que caracterizam e embasam os fatores citados.

A sumarização dos estudos até aqui citados leva à emergência de um questionamento: afinal, o que é capacidade de inovação? Para a definição do conceito a ser adotado nesta pesquisa, foram considerados alguns entendimentos em particular. Para Forés e Camisón (2011), é uma premissa para o crescimento de um negócio. Esse conceito está alinhado com a apresentação de Esterhuizen et al. (2012), que também enxergam a capacidade de inovação como pré-requisito de crescimento para uma empresa.

Além disso, o conceito de capacidades dinâmicas também se apresenta na definição de capacidade de inovação (Logacheva & Kazantev, 2014). Cheng e Chen (2013) também usam o conceito de capacidades dinâmicas para a capacidade de inovação, com foco em inovações disruptivas. Para Rahman et al. (2015), a inovação é o principal objetivo para sustentar o negócio de uma empresa, e a mensuração da capacidade de inovação é uma necessidade para garantir que a empresa tenha esse diferencial que irá influenciar no seu desempenho. Assim, para fins desta dissertação, entende-se que a capacidade de inovação é um construto baseado na lógica de utilização de recursos estratégicos para gerar vantagem competitiva.

3. MÉTODO

Este capítulo detalha as ferramentas e as técnicas utilizadas para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para esta pesquisa. O conceito de método, abordado em Marconi e Lakatos (2011), foi definido como um conjunto de atividades sistêmicas e racionais que buscam conhecimentos válidos e verdadeiros, deixando claro o caminho que foi traçado, explicitando limitações e, assim, auxiliando o pesquisador na conquista do seu propósito.

Para atingir os objetivos desta pesquisa, foi necessário captar a dinâmica dos fatores por meio de diferentes pontos de vista, razão pela qual se optou por pesquisa de abordagem qualitativa, que “pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados” (Richardson, 1999, p. 90).

Outro ponto que ratifica a escolha da abordagem adotada, a qualitativa, converge com Strauss e Corbin (2008), que recomendam que a análise de evidências reunidas, por meio de entrevistas ou observações, na busca de conceitos e relações a partir de um processo não matemático, seja feita por meio de uma pesquisa qualitativa, justamente a intenção do presente estudo.

3.1. Caracterização da pesquisa

A análise qualitativa desta pesquisa teve por objetivo sumarizar e classificar todos os fatores teórico-explicativos sobre capacidades de inovação e testar sua manifestação empírica por meio de um estudo de caso em uma organização pública, o que permitiu identificar a forma de manifestação desses fatores, além de identificar novos fatores emergentes do campo de estudos. A metodologia qualitativa empregada, conforme Freitas et al. (2000), foi baseada em evidências coletadas por meio de entrevistas semiestruturadas diante de um estudo de caso, além de referências bibliográficas e documentais oriundas de trechos de livros, dados da agência internacional UPU – *Universal Postal Union* – e dados obtidos em visitas às áreas da organização direcionadas à inovação.

Além da caracterização da pesquisa como qualitativa, também pode ser caracterizada como descritiva, pois a análise visou descrever a manifestação empírica de um construto por meio de análise de evidências (entrevistas semiestruturadas no estudo de caso) além da observação da dinâmica das relações dos participantes e análise de normativos relacionados ao fenômeno estudado na organização (Richardson, 1999).

3.2. Descrição da organização

Os Correios tiveram sua origem no Brasil em 25 de janeiro de 1663. A organização tem uma importante função de integração e de inclusão social, com foco no desenvolvimento nacional. O seu faturamento é composto por 54,3% da receita com os serviços exclusivos (carta, telegrama e correspondência agrupada), sendo um monopólio essencial para a garantia da universalização dos serviços postais (Correios, 2018).

Além do viés social, os Correios oferecem soluções com tecnologia de ponta para atender às demandas de comunicação da sociedade, organizações públicas e privadas, em um mercado cada vez mais competitivo. Um exemplo é o Sedex, criado em 1982, que se tornou um dos principais produtos da organização e é considerado o produto número um do setor de encomendas expressas no Brasil (Correios, 2018).

Entretanto, a demanda pelos produtos sobre os quais a organização tem monopólio vem caindo a cada ano, e essa queda é vista na diminuição das demandas pelos serviços postais, tais como cartas, cartões postais, telegramas e boletos, que estão sendo trocados por meios digitais, com um custo menor e muitas vezes mais eficientes, a sua representatividade dentro da receita do segmento postal, entre 2011 e 2016, caiu de 49,4% para 38% (Relatório de Administração

dos Correios, 2017). Para a sobrevivência da organização e para manter a capacidade organizacional de exercer seu papel social com a universalização de serviços postais e de logística, a inovação é uma das alternativas para a procura de novos mercados que possam ser integrados à sua capilaridade em todo o território nacional, o que justifica a seleção da organização como lócus para este estudo.

3.3. Fases da pesquisa e procedimentos

3.3.1. Sumarização das Dimensões e Variáveis Teórico Explicativas das Capacidades de Inovação Aplicáveis a Serviços Públicos

A fim de selecionar artigos cuja abordagem se aproximasse da proposta desta dissertação, realizou-se pesquisa bibliográfica exaustiva com acesso à base de dados Proquest com as expressões: “*Innovation Capacity and framework*”, “*Innovativeness and framework*”, “*Innovation Capacity and model*” e “*Innovativeness and model*”. Como parâmetros, foram selecionados artigos publicados entre 2013 e 2018.

Nesta pesquisa foram analisados 26 artigos que continham uma proposta com os fatores ou dimensões teórico-explicativos da capacidade de inovação usados para a sumarização teórica, posteriormente testada neste estudo. Na seleção destes artigos, foram admitidos todos aqueles que discutiam capacidade de inovação, aplicáveis ou não aos serviços públicos, como estratégia para que o sumário pudesse reunir a maior quantidade possível de fatores, prevendo que, após análise e sumarização, fossem testados empiricamente.

A análise dos modelos de capacidade de inovação na literatura mais recente permite inferir que há grande intersecção entre vários fatores, entretanto, existem algumas diferenças de ênfase, seja devido a um nicho específico da área de interesse do estudo, seja na quantidade ou foco das dimensões e fatores como determinantes. Enquanto o modelo de Tang (1998) e o de Vale et al. (2008) destacam a visão sistêmica e o relacionamento com o meio externo, Lawson e Samson (2001) chamam a atenção para o equilíbrio entre a exploração na busca de recursos internos e externos para o processo de inovação, enquanto Smith, Busi, Ball e Van der Meer (2008) e Vale, Wilkinson e Amâncio (2008) colocam em evidência o processo de inovação. Vale ressaltar que os quatro modelos destacam a cultura organizacional.

Ainda sobre a sumarização, percebeu-se a sobreposição de vários fatores como, por exemplo, gestão de relacionamento e integração. Dessa forma, fatores com o mesmo significado ou com sobreposição de significância foram tratados de forma única e unificados manualmente nesta pesquisa. Diante de todos os modelos, o Quadro 4 foi o resultado de uma

convergência dos modelos, resolvendo uma falta de normalização entre os modelos, com uma proposta mais abrangente e assim mais genérico para uma aplicação nas organizações, permeando toda a sua estrutura, em consonância com o conceito de capacidade de inovação adotado nesta pesquisa. Com relação à proposição das dimensões, também foram adotadas as dimensões expostas nos modelos, entretanto, nem todos usam essa nomenclatura. Mas, para fins didáticos, adotou-se essa estrutura, como recomendado por Karabulut (2015).

O Quadro 4 apresenta a proposta do quadro analítico, resultado da sumarização de 26 modelos e *frameworks* sobre capacidade de inovação em 4 dimensões e 18 fatores.

A proposta deste *framework* responde uma lacuna na literatura sobre capacidade de inovação que é a aplicação prática de sua análise voltada para os serviços públicos.

E por fim, diante da literatura estudada, dentre os modelos adotados para esta pesquisa, nenhum deles tinha uma aplicação direta para serviços públicos, e muito menos para um caso genérico, cada um sempre teve um escopo definido, e portanto esse quadro, resultado da compilação de todos os modelos, irá auxiliar para os estudos referentes à capacidade de inovação em serviços públicos.

Dimensões	Fatores	Conceito	Autores
Suporte Organizacional	Organização	Habilidade da firma em coordenar vários departamentos, como recursos humanos, marketing, departamentos de manufaturas e em paralelo lidar com projetos de inovação de cada um (Yam et al., 2011, p.399).	Logacheva e Kazantev (2014), Schiuma e Lerro (2008), Slater et al. (2014), Shan e Zhang (2009), Wagner e Piller (2012), Karabulut (2015), Koc (2007), Ukko et al. (2016), Yam et al. (2011), Wonglimpiyarat (2010), Valladares et al. (2014), Wu et al. (2017), Louw et al. (2017), Saunila e Ukko (2014), Kim et al. (2018)
	Recursos tecnológicos	Firmas com mais capacidade tecnológica são mais propensas a serem inovadoras e esse comportamento leva a um impacto positivo em seu desempenho. (Santos, Zawislak, Franzoni, & Vieira, 2015). Gestão do processo de criação e desenvolvimento de tecnologias, visando à criação de valor (Valladares et al., 2014).	Logacheva e Kazantev (2014), Koc (2007), Santos et al. (2015), Doroodian et al. (2014), Valladares et al. (2014)
	Recursos Financeiros	“As capacidades de inovação financeira podem ser estimadas pela suficiência, desempenho orçamentário, oportunidade, tempo racional e distribuição do projeto” (Logacheva & Kazantev, 2014, p.577). Recursos financeiros relacionados a inovação (Kim et al., 2018).	Logacheva e Kazantev (2014), Hall (2007), Karabulut (2015), Yam et al. (2011), Louw et al. (2017), Kim et al. (2018)
Pessoas e Cultura	Clima Organizacional	O clima de trabalho e a dimensão do bem-estar incluem o bem-estar dos funcionários e o clima de trabalho para o desenvolvimento da inovação, incluindo colaboração e valores. (Ukko et al., 2016, p.516)	Ukko et al. (2016), Saunila & Ukko (2014)
	Desenvolvimento de Capacidades	“Descreve a capacidade das empresas de assimilar, avaliar, disseminar internamente o conhecimento externo, garantindo, assim, que o conhecimento flua para as atividades de desenvolvimento e inovação. Mais distante” (Wagner & Piller, 2012, p.27). “Desenvolvimento de habilidades e gerenciamento de desempenho de funcionários individuais” (Karabulut, 2015, p.21).	Wagner e Piller (2012), Karabulut (2015), Koc (2007), Doroodian et al. (2014), Ukko et al. (2016), Yam et al. (2011), Ukko et al. (2016), Saunila e Ukko (2014), Kim et al. (2018), Iddris (2016), Karabulut (2015).
	Recursos Humanos	“Penetração das atividades de Inovação como trabalho cotidiano no nível do funcionário” (Karabulut, 2015, p. 21). Administrar a flexibilidade necessária das competências para atender às oportunidades apresentadas. (Hall, 20017).	Logacheva e Kazantev (2014), Schiuma e Lerro (2008), Schiuma e Lerro (2008), Hall (2007), Lai et al. (2005), Koc (2007), Ukko et al. (2016), Valladares et al. (2014), Louw et al. (2017)
	Liderança	“Aquele que torna seus seguidores mais conscientes da importância e do valor do trabalho; ativa suas necessidades de ordem superior; e os induz a transcender seus interesses pessoais em prol da organização” (Valladares et al., 2014, p.604).	Slater et al. (2014), Karabulut (2015). Ukko et al. (2016), Valladares et al. (2014), Wu et al. (2017), Saunila e Ukko (2014), Kim et al. (2018)

		<p>“Os líderes articulam a intenção estratégica de fornecer um enfoque ou ponto de encontro para a organização e seus funcionários.” (Wu et al., 2017, p.4).</p> <p>“Reflete a atmosfera geral da organização que apoia e motiva a inovação e uma cultura de liderança que facilita a inovação” (Ukko et al., 2016, p.516).</p>	
	Integração Funcional/Colaboração	<p>“A capacidade de integração é considerada um subconjunto da capacidade de integrar e alinhar a conectividade organizacional entre o interesse em inovar com o as necessidades do negócio”. (Chang et al. 2012, p.444)</p> <p>“A integração interfuncional ocorre quando os membros da equipe se veem como colegas, se identificam com o grupo e têm uma participação no sucesso ou fracasso coletivo” (Wu et al. 2014, p.9).</p> <p>“Nível e escopo da colaboração no nível do funcionário” (Karabulut, 2015, p.21).</p> <p>“Espera-se que a integração leve a decisões acertadas sobre a seleção, o design e o lançamento de novos produtos, pois facilita a integração de diversas habilidades, recursos e perspectivas, resultando nas soluções mais otimizadas em conjunto. (Koc, 2007, p.381).</p>	Slater et al. (2014), Chang et al. (2012), Karabulut (2015), Koc (2007).
	Autonomia	<p>“A capacidade de autonomia organizacional é a capacidade de uma empresa encorajar e tolerar ideias radicais arriscadas, ambíguas e mal-sucedidas” (Chang et al., 2012, p.445).</p>	Chang et al. (2012)
	Cultura organizacional	<p>A Cultura organizacional além de modelar as características da organização, tem uma influência direta no desenvolvimento do processo de inovação, e na estratégia de lançamento de produtos da organização (Slater et al., 2014).</p> <p>“A Cultura é um elemento significativo quando se trata de exercer influência positiva sustentável na transição para a inovação aberta” (Wagner & Piller, 2012, p.28).</p> <p>A Cultura como um fator organizacional também afeta a capacidade de inovação, e ela pode ser modificada por meio de práticas de gerenciamento específicas que lidam com a direção estratégica, seleção de funcionários, recompensas e reconhecimento, suporte para geração de ideias e formação de equipes multifuncionais para incentivar comportamentos inovadores. (Koc, 2007).</p>	Slater et al. (2014), Wagner e Piller (2012), Koc (2007), Khayyat e Lee (2015), Schiuma e Lerro (2008), Wu et al. (2017)
Processos e Métricas	Geração de Ideias	<p>“Isso inclui a geração, o desenvolvimento e a implementação de inovações e as maneiras pelas quais as tarefas de trabalho da organização são organizadas” (Ukko et al., 2016, p.516).</p> <p>Capacidade das empresas em transformar ideias em produtos/serviços comercializáveis, comprometer novos recursos ou redirecionar recursos</p>	Ukko et al. (2016), Iddris (2016), Selznick e Mayhew (2017)

		atuais para apoiar atividades de inovação e remover barreiras que impedem a implementação dessas ideias (Iddris, 2016).	
	Desempenho em Inovação	“Organizações inovadoras são aquelas que exibem comportamento inovador consistente ao longo do tempo” (Valladares et al., 2014, p.605). Medição do impacto da inovação (Karabulut, 2015).	Shan e Zhang (2009), Lai et al. (2005), Chang et al. (2012), Yam et al. (2011)
	Experimentação	“A capacidade de experimentação é um subconjunto da capacidade de uma empresa de sondar, experimentar, testar e comercializar ideias e conceitos radicais, através de P&D, manufatura e disciplinas de marketing” (Chang et al., 2012, p.445).	Chang et al. (2012)
	Capacidade de Marketing	“Capacidade de marketing é a capacidade da empresa de divulgar e vender os produtos com base na compreensão das necessidades do consumidor, situação de concorrência, custos e benefícios, e a aceitação da inovação” (Yam et al., 2011, p.400). “A capacidade de inovação de marketing indica a capacidade de negócios para implementar um produto/processo tecnologicamente novo ou aprimorado para o mercado operacional da empresa” (Wonglimpiyarat, 2010, p.250).	Yam et al. (2011), Wonglimpiyarat (2010)
Estratégia e Gerenciamento	Planejamento Estratégico	“O planejamento estratégico da empresa deve identificar os pontos fortes e fracos internos e as oportunidades e ameaças externas, formular planos de acordo com a visão e as missões corporativas e aclimatar os planos para a implementação” (Yam et al., 2011). “Definição abrangente do escopo do impacto da Inovação em TI de acordo com a estratégia de negócios” (Karabulut, 2015). “A intenção estratégica começa com um objetivo que parece exceder o alcance da organização, forçando-a a competir de formas inovadoras” (Slater et al., 2014). “Grau que a empresa está disposta a assumir riscos para favorecer a mudança, o desenvolvimento tecnológico e a inovação, e a competir agressivamente a fim de obter uma vantagem competitiva para sua empresa” (Valladares et al., 2014).	Slater et al. (2014), Lai et al. (2005), Wagner e Piller (2012), Karabulut (2015), Yam et al. (2011), Valladares et al. (2014), Louw et al. (2017), Selznick e Mayhew (2017)
	Gestão de Desempenho	“Organizações inovadoras são aquelas que exibem comportamento inovador consistente ao longo do tempo” (Valladares et al., 2014, p.605). “Medição do impacto da inovação em TI” (Karabulut, 2015, p.21) “As métricas de inovação, alinhadas com os objetivos da inovação, são monitoradas para identificar melhorias no processo e no gerenciamento.	Karabulut (2015), Valladares et al. (2014), Khayyat e Lee (2015), Louw et al. (2017)

		O benchmarking compara processos de inovação, práticas de gerenciamento e métricas padronizadas com as de outras organizações (bem-sucedidas)” (Louw et al., 2017, p.60).	
	Gestão de Risco	A gestão de riscos é importante para motivar a iniciativa das pessoas. (Ukko et al., 2014). “Nível de atitude para assumir riscos criativos” (Karabulut, 2015).	Ukko et al., (2014), Karabulut, 2015
	Gestão do Conhecimento	“Fator organizacional para gerar ideias para inovação, o modo como os indivíduos e as organizações coletam, disseminam a troca e usam o conhecimento, influencia a geração de ideias” (Koc, 2007) “O conhecimento externo enfatiza a importância da exploração de redes e conhecimentos externos para a capacidade geral de inovação organizacional, assim, reflete a capacidade interna da organização de explorar informações externas” (Ukko et al., 2016, p.516).	Koc (2007), Ukko et al. (2016),

Quadro 4 - Sumarização das dimensões e fatores da capacidade de inovação

Fonte: elaboração própria

3.3.2. Coleta de evidências – Fase Empírica

Para a coleta de evidências, o estudo usou fontes primárias e secundárias. As fontes primárias foram obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas e as secundárias por meio de consulta de documentação proveniente da Intranet e da Internet da organização, que se concretizou com a análise de processos e documentos, disponíveis ao público, bem como apenas aos seus colaboradores.

A partir da sumarização, foi realizado o planejamento da coleta de dados da fase empírica, que teve início com a estruturação do roteiro das entrevistas semiestruturadas.

3.3.2.1. Entrevistas semiestruturadas

Para a realização das entrevistas, adotou-se roteiro de entrevistas elaborado conforme quatro critérios: o não direcionamento, a especificidade, o espectro e, por fim, a profundidade e o contexto pessoal revelados pelo entrevistado (Gibbs, 2009).

O roteiro de entrevistas iniciou-se com a identificação dos colaboradores, o que foi feito a partir dos seguintes elementos: nome, formação acadêmica, cargo ocupado na organização, tempo de atuação na organização, principais atividades exercidas e se já participou da elaboração de projetos de inovação (processos ou produtos).

As questões da entrevista foram separadas em três blocos temáticos, elaborados a partir da (a) contextualização dos conceitos sobre inovação, capacidade de inovação e exemplos de projetos inovativos na organização; (b) presença dos fatores determinantes de capacidade de inovação provenientes da sumarização na organização; e (c) novos fatores e barreiras relacionados à inovação. As questões e seus respectivos objetivos no roteiro das entrevistas foram construídos de acordo com o resultado do quadro sumarizado (Quadro 4) e estão apresentados no Quadro 5.

Temas	Questões	Objetivos
Bloco I: Contextualização dos conceitos sobre inovação	Em sua organização, é comum se falar em inovação? E sobre capacidades de inovação? O que a organização entende por inovação? E por capacidade de inovação? Em sua função como você vê alguma relação entre a capacidade de inovação de uma organização e seu desenvolvimento econômico e produtivo? Em sua função, você considera que capacidade de inovação de uma organização pode influenciar no seu desempenho? Há, em sua organização, medidas objetivas para promover a geração de inovações? E especificamente para aumentar a capacidade de inovação da organização?	Verificar a percepção dos participantes em relação à capacidade de inovação que contextualiza a pesquisa. Verificar o conhecimento dos entrevistados acerca dos processos de inovação que permeiam a empresa, bem como checar sua participação em algum projeto inovativo. Levantar a reflexão dos participantes relacionados ao construto do estudo, capacidade de inovação, e sua relação

	<p>com a inovação, bem como, sua presença em produtos e processos na organização que envolveram Inovação.</p>
<p>Bloco II: Fatores associados à capacidade de inovação em serviços públicos.</p> <p>Organização A organização (organograma e estrutura) da organização facilita a promoção da inovação? Há suporte da organização para ajudar nesse processo? Se sim, como ele é usado com esta finalidade? Se não, o que falta neste sentido?</p> <p>Recursos Tecnológicos Os recursos tecnológicos da organização de alguma forma facilitam a promoção da inovação? Os recursos tecnológicos da organização são utilizados para ajudar nesse processo? Se sim, como a tecnologia é inserida no processo inovativo? Se não, como poderia ser inserida?</p> <p>Recursos Financeiros Existem recursos financeiros dedicados para inovar? Se sim, como é feita essa designação? Se não, o que falta neste sentido?</p> <p>Clima Organizacional Existe alguma diretriz ou preocupação com relação ao clima organizacional para estimular a inovação? Se sim, como é feito esse trabalho? Se não, o que falta neste sentido?</p> <p>Desenvolvimento de Capacidades Existe uma diretriz para o desenvolvimento de capacidades das equipes? Se sim, como é feito esse trabalho? Se não, o que falta neste sentido?</p> <p>Recursos Humanos O departamento de recursos humanos tem alguma participação na formação ou estímulo de equipes que visem inovação? Se sim, você conhece esse trabalho, como é realizado?</p> <p>Liderança Existe na organização uma preocupação em liderar as equipes estimulando a geração de inovações? Se sim, como? Se não, o que falta neste sentido?</p> <p>Integração Funcional/Colaboração A Organização se preocupa com o relacionamento e integração de seus empregados, principalmente dos que pertencem a cargos e áreas distintas? Se sim, como? Se não, o que falta neste sentido?</p> <p>Autonomia As equipes têm autonomia para sugerir ou trabalhar no desenvolvimento de algum tipo de inovação? Se sim, como? Se não, o que falta neste sentido?</p>	<p>Verificar a percepção dos entrevistados com relação à presença de cada fator sobre capacidade de inovação.</p> <p>Averiguar o conhecimento da aplicação dos fatores na organização, seja por meio de algum processo ou produto dentro de um possível processo inovativo que seja do conhecimento do entrevistado.</p> <p>Colher a percepção do entrevistado com relação às práticas necessárias para a implantação dos fatores abordados</p>

	<p>Cultura Organizacional A Organização possui uma cultura organizacional que valoriza e estimula a inovação? Se sim, como? Se não, o que falta neste sentido?</p> <p>Geração de Ideias A Organização possui algum processo formal para a criação de novas ideias e estímulo da criatividade? Se sim, qual/quais? Se não, como poderia ser implementado?</p> <p>Desempenho em Inovação Existe alguma medição de desempenho dos processos inovativos ou da produção de inovação? Se sim, qual? Se não, como poderia ser medido?</p> <p>Experimentação A Organização possui alguma área responsável por trabalhar com experimentos de novas soluções ou produtos? Se sim, qual/quais? Se não, o que falta neste sentido?</p> <p>Capacidade de Marketing O marketing da organização valoriza as inovações e estimula outros colaboradores a inovar na Organização? Se sim, como esse trabalho é realizado? Se não, o que falta neste sentido?</p> <p>Planejamento Estratégico O planejamento estratégico da organização considera a inovação como uma premissa na Organização? Se sim, qual a data do último planejamento estratégico que inseriu esta preocupação?</p> <p>Gestão de Desempenho A gestão da Organização se preocupa em colocar metas para seus empregados? Sim. Se sim, qual(is) variável(is) são utilizada(s)?</p> <p>Gestão de Risco A Organização tem um processo formal de gestão de risco para processos inovadores ou não? Se sim, como? Se não, o que falta neste sentido?</p> <p>Gestão do Conhecimento Como a Organização faz gestão do conhecimento? Existe um processo que permeia todas as áreas? Se não, o que falta neste sentido?</p>	
<p>Bloco III: Considerações finais</p>	<p>Além das dimensões e fatores abordados, você considera que há mais algum que interfira na capacidade da Organização em gerar inovação?</p>	<p>Identificar novos fatores não sumarizados a partir da percepção dos entrevistados.</p>

Quadro 5 - Temas tratados no roteiro das entrevistas semiestruturadas

Fonte: elaboração própria

As entrevistas foram iniciadas com apresentação de uma definição sobre inovação e capacidade de inovação oriunda do referencial teórico para nivelar os entrevistados com o foco da pesquisa, principalmente aqueles que não tinham noção do construto. Os conceitos utilizados foram os adotados na pesquisa, conforme o Quadro 6.

Construto	Definição
Inovação	Implementação de um produto novo ou significativamente melhorado (bem ou serviço), processo ou método de marketing, ou um novo método organizacional em práticas de negócios, local de trabalho ou relações externas (OCDE, 2005).
Capacidade de inovação	A inovação deve ser considerada um processo sustentável e contínuo de identificação com aproveitamento de oportunidades no ambiente de negócios. Assim, ressalta-se a demanda por investimento na sustentabilidade de sua capacidade geral de inovação por meio de uma gestão contínua, evolutiva e controlada do processo de inovação (Rahman et al., 2015).

Quadro 6 - Conceitos dos construtos para a entrevista

Fonte: elaboração própria

3.3.2.2. Seleção dos entrevistados

A organização escolhida tem em seu organograma vice-presidências específicas, quais sejam, Canais, Operação, Tecnologia, Comercial, Administração, Finanças e Controladoria, Gestão de Pessoas e Negócios Públicos e por fim, a Presidência.

Propositalmente, os entrevistados foram divididos em dois perfis, um com foco operacional e outro com foco de gestão, separação que acabou ajudando na validação de vários fatores, mesmo tendo sido adotado o mesmo roteiro de entrevista para ambos

Foram enviados convites para colaboradores de todas as vice-presidências, totalizando 40 convites, com representantes das áreas comercial, tecnologia, negócios públicos, administração, operação e presidência, tanto do grupo operacional quanto de gestão. Em resposta aos convites, foram realizadas 17 entrevistas, sendo 9 com foco operacional e 8 com foco em gestão. As entrevistas tiveram duração média de 21 minutos, totalizando aproximadamente 6 horas, foram realizadas na organização e presenciais. Todas as entrevistas foram transcritas integralmente para a análise de conteúdo. A Tabela 1 mostra o perfil do entrevistado e a duração de cada entrevista.

Tabela 1 - Perfil e duração de cada entrevista

Perfil dos Respondentes	Duração das Entrevistas (minutos)
Administração	18
Risco e Compliance	17
Risco e Compliance	19
Operacional	20
Tecnologia	15
Tecnologia	18
Inovação	18
Inovação	21
Tecnologia	18
Administração	22
Tecnologia	21
Tecnologia	22
Operacional	18
Administração	21
Comercial	22
Educacional	35
Comercial	28
Total	353

Fonte: elaboração própria

Para cada grupo de entrevistados deste estudo, entende-se que os critérios foram atingidos após 9 entrevistas para o grupo operacional e 8 entrevistas para o grupo de gestão.

3.3.2.3. Análise de conteúdo das evidências coletadas

Para este estudo, realizou-se análise de conteúdo com codificação temática e definição de categorias a priori (Gibbs, 2009). Por considerar que “entrevistas fornecem um material verbal rico e complexo” e demandam um planejamento para a análise de conteúdo (Bardin, 2011, p. 89), optou-se por seguir o direcionamento de Bardin (2011). Assim, seguiram-se três polos cronológicos indicados pela autora, a saber, pré-análise, exploração do material e, por fim, tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A fase da pré-análise possui três objetivos principais: a escolha dos documentos que foram analisados, a formulação das hipóteses e dos objetivos e, finalmente, a elaboração dos indicadores que foram abordados na análise e discussão dos resultados.

De acordo com Thiry-Cherques (2009), pesquisas sociais demandam pelo menos seis e no máximo doze entrevistas para atingir o ponto de saturação. Para esta pesquisa, almejou-se a percepção sobre a presença dos fatores sumarizados sobre capacidade de inovação, a presença de novos fatores não mencionados e, por fim, barreiras à inovação.

Como primeira parte da pré-análise, os documentos analisados foram os relatos escritos das entrevistas, que foram totalmente transcritas, além dos documentos da organização estudada para ratificar conhecimentos expostos pelos entrevistados considerados relevantes para a análise dos resultados.

Na formulação de hipóteses e objetivos, a premissa principal se voltou a confrontar a percepção dos entrevistados - perfil de gestão versus perfil operacional - com relação aos fatores sumarizados no referencial teórico dentro da organização do estudo de caso.

Finalmente, os indicadores perseguidos na análise de conteúdo voltaram-se ao objetivo específico de revisar a definição constitutiva e operacional das dimensões e variáveis teórico-explicativas, sumarizadas de forma que refletissem sua aplicabilidade às organizações públicas.

Para essa análise, usou-se codificação temática para estudos comparativos à priori, (Gibbs, 2009), para confirmar ou refutar os fatores sumarizados realizados neste estudo teórico, bem como buscar novos fatores emergentes do estudo empírico. No Quadro 7, os fatores que foram validados nas entrevistas, ou seja, confirmados empiricamente a partir do quadro analítico com os fatores explicativos da capacidade de inovação em serviços públicos.

Dimensões	Fatores
Suporte Organizacional	Organização
	Recursos Tecnológicos
	Recursos Financeiros
Pessoas e Cultura	Clima Organizacional
	Desenvolvimento de Capacidades
	Recursos Humanos
	Liderança
	Integração Funcional/Colaboração
	Autonomia
	Cultura Organizacional
Processos e Métricas	Geração de Ideias
	Desempenho em Inovação
	Experimentação
	Capacidade de Marketing
Estratégia e Gerenciamento	Planejamento Estratégico
	Gestão do Conhecimento
	Gestão de Desempenho
	Gestão de Risco

Quadro 7 - Fatores validados nas entrevistas

Fonte: elaboração própria

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A seguir são apresentados os resultados da fase empírica deste estudo na seguinte ordem: análise e resultados aplicados na avaliação das 17 entrevistas realizadas, seguidos pelo confronto dos resultados com documentos sobre os processos relevantes para análise da manifestação dos fatores pesquisados na organização do caso de estudo.

A partir da categorização realizada com os resultados das entrevistas, foram definidos dois grupos de análise. O grupo 1, composto pelos entrevistados E1 a E9, corresponde às declarações feitas pelos colaboradores com perfil operacional, que refletem a presença ou a ausência dos fatores sobre a capacidade de inovação e que foram previamente identificados na sumarização, bem como sua percepção com relação às barreiras relacionadas à implantação. O grupo 2, por sua vez, é formado pelos entrevistados E10 a E16, refletindo as declarações feitas pelos perfis de gestores, adotando-se a mesma análise realizada no grupo anterior.

A análise será apresentada por meio de quadros, separados para cada fator e com análise e exposição das principais falas dos entrevistados, representativas da teoria abordada no estudo da sumarização. Apresenta-se, ainda, comparação entre as visões de gestão e operacional para evidenciar as diferenças e semelhanças dos dois grupos.

Inicia-se análise pela dimensão Suporte Organizacional, que contém o fator Organização, conforme o Quadro 8.

DIMENSÃO: SUPORTE ORGANIZACIONAL

Fator	Perfil de gestor	Perfil operacional
Organização	“Acho que o organograma não facilita, acho que temos uma estrutura acomodativa e não nos permite ousar e experimentar o diferente” E15	“Com relação ao organograma, não facilita, você às vezes não sabe a quem se reportar” E6
	“Sim. Há um departamento voltado à Inovação. Este mesmo departamento é responsável pelo Planejamento Estratégico, ou seja, Inovação está associada à Estratégia da Empresa” E10.	“A Organização não facilita e não há suporte.” E7
	“Essa resposta entrará em aspectos subjetivos, visto que um organograma e estrutura bem formatados, podem gerar uma promoção da inovação. Contudo, isso não quer dizer muita coisa, visto que os aspectos de inovação transcendem estes fatores. Eu diria que, em muitos aspectos a empresa facilita a promoção, em outros não” E13.	“Sim, acredito que os Correios estão sempre buscando adequar a Organização para que todos trabalhem em conjunto e que uma área possa ajudar a outra” E9

“Não, há muitas Vice-Presidências e não são muito integradas” E14	“Acredito que não, pois muitas vezes o empregado precisa ultrapassar vários <i>gaps</i> para chegar em um nível decisório e apresentar sua proposta de inovação” E3
“Eu acho que a empresa é muito hierarquizada” E16	“Temos um ambiente pouco favorável a inovação, com relação a organograma e estrutura” E8
“Não, pois a empresa é muito hierarquizada” E11	-

Quadro 8 - Trechos das entrevistas sobre o fator Organização

Fonte: elaboração própria

A manifestação empírica do fator **Organização** foi confirmada nas entrevistas no grupo operacional e também nas entrevistas do grupo de gestores. Em ambos, reconhece-se que a **Organização** impacta a capacidade de inovar. No entanto, na realidade específica dos Correios, admitindo-se a realidade do caso, alguns entrevistados mostram que este fator nem sempre se apresenta de forma positiva, ou seja, como um facilitador para promover a inovação. Entre os gestores, a percepção de que o fator **Organização** exerça papel de indutor para inovações se fortalece, embora a percepção de que a própria estrutura organizacional não seja favorável se sobressaia no caso dos Correios, conforme demonstra a fala de E15: “acho que o organograma não facilita, acho que temos uma estrutura acomodativa e não nos permite ousar e experimentar o diferente”.

Um dos conceitos abordados dentre os modelos de capacidade de inovação que foram usados na sumarização e que tinha a organização como uma premissa pode ser explicitado com a visão de E1, que enxergou o fator organização como a possibilidade da participação das pessoas: “existe a abertura para que todos participem”, entretanto, a visão de E3, quando argumentou que “o empregado precisa ultrapassar vários *gaps* para chegar em um nível decisório”, convergiu com Kim, Park e Paik (2018), que apontam a rigidez organizacional como uma barreira à participação do processo de tomada de decisão e, ainda, à cooperação entre unidades da mesma firma.

Na visão dos gestores, uma observação importante foi a similaridade da visão de E11 e E16, que ressaltaram a excessiva hierarquia na organização. Esse entendimento conversa com Slater, Mohr e Sengupta (2014), que ressaltam que a estrutura organizacional deve conciliar comunicações horizontais e verticais. Na visão desses entrevistados, as regras de comunicação horizontal nos Correios não são claras e isso dificulta o estímulo à criatividade.

Já na visão operacional, em que a maioria dos entrevistados entendem que o modelo organizacional dos Correios contribui para o processo inovativo, a ideia principal dos entrevistados em nível operacional concorda com a presença positiva do fator, o que pode ser demonstrado pelo uso de verbos como “melhorar, evoluir” (E4), “adequar” (E9), e “participar” (E1), que se assemelham à ideia de Yam et al. (2011), que apontam que a capacidade organizacional é uma habilidade em coordenar vários departamentos da mesma empresa com ações para promover a inovação.

Na visão de gestão, destacaram-se ideias mais negativas com relação ao fator **Organização** e as palavras e expressões mais comuns foram: “muito hierarquizada” (E11 e E16), “não são muito integradas” (E14), “estrutura acomodativa” (E15). Essas expressões alinham-se com a característica de integração interfuncional no modelo de Slater et al. (2013) e, ainda, convergem com o apresentado por Valladares et al. (2014), que caracterizam o fator organizacional com características como concessão de autonomia, controles flexíveis, comunicação horizontal e informalidade nas relações pessoais.

Assim, entende-se que o fator **Organização** tem sua manifestação empírica confirmada por ambos os perfis, além de consonância parcial com as definições teóricas originais. Em efeito, na realidade do caso estudado, que reflete práticas da Administração Pública, a **Organização** foi confirmada empiricamente conforme as definições teóricas prévias no grupo operacional. No entanto, entre os entrevistados do grupo de gestores, a premissa teórica da **Organização** enquanto indutora de inovação não foi reconhecida. Ao contrário, para os gestores, embora a **Organização** esteja presente, seu destaque foi como uma barreira a favor da capacidade de inovação.

O próximo fator, ainda dentro da dimensão Suporte Organizacional é o fator **Recursos Tecnológicos**, conforme o Quadro 9.

DIMENSÃO: SUPORTE ORGANIZACIONAL

Fator	Perfil de gestor	Perfil operacional
Recursos Tecnológicos	“Os Recursos Tecnológicos são o motor das inovações. Estamos na era da transformação digital, com implicação direta nos processos de negócios. A empresa procura sempre prospectar novas tecnologias, visando melhorar os processos produtivos” E13.	“Existe uma busca contínua da empresa para que sejam disponibilizadas, para o empregado, ferramentas modernas” E1
	“Sim, a base da inovação é a tecnologia” E14.	“ Recursos Tecnológicos são partes integrantes do processo” E2
	“Nosso baixo desempenho inovativo não é por falta de tecnologia, eu acho que a tecnologia está presente. O que nos falta é nós nos capacitarmos, desenvolver competências para utilizar a tecnologia para entregar valor para o cliente” E15	“Ser utilizada para promover uma maior aproximação entre a capacidade inovadora e a cadeia gerencial” E3
	“A Vice-Presidência de Tecnologia da Informação atua totalmente comprometida com o Planejamento Estratégico da Empresa, dando suporte às demandas de inovação que dependam de soluções tecnológicas” E10	“Um dos principais problemas na nossa empresa é a falta de tecnologia. Nossa área de TI não interage com as demais áreas de forma harmônica e na busca de soluções de problemas. Estão focados em suporte e não em desenvolvimento de soluções tecnológicas para tornar a empresa mais ágil e menos burocrática” E8
	“Acho que precisa de uma aproximação maior da área de tecnologia com a área de negócios, com a área de inteligência de mercado, olhando sempre pra gestão estratégica da empresa” E16	-

Quadro 9 - Trechos das entrevistas sobre o fator Recursos Tecnológicos

Fonte: elaboração própria

A manifestação empírica do fator **Recursos Tecnológicos** foi confirmada nas entrevistas no grupo operacional e, também, nas entrevistas do grupo de gestores. Em ambos, reconheceu-se que esse fator impacta a capacidade de inovar. No entanto, na realidade específica dos Correios, admitindo-se a realidade do caso, alguns entrevistados mostram que este fator nem sempre se apresenta de forma positiva, ou seja, como um facilitador para promover a inovação. Entre os gestores, a percepção de que o fator **Recursos Tecnológicos** exerça papel de indutor para inovações se destaca, apesar da percepção negativa desse fator entre os entrevistados da operação, já que este se revela uma barreira no caso dos Correios. Contudo, ambos os perfis admitem que se trata de um fator relevante na capacidade de inovação, ratificado pela fala de E10: “A Vice-Presidência de Tecnologia da Informação atua

totalmente comprometida com o Planejamento Estratégico da Empresa, dando suporte às demandas de inovação que dependam de soluções tecnológicas”.

Entre os entrevistados que não concordam que os recursos tecnológicos contribuem para a inovação dentro da realidade dos Correios, E7 destacou que “os recursos tecnológicos não facilitam a cultura. São morosos, burocráticos”. Na visão de E7, o papel da tecnologia está no caminho inverso de facilitador de processos, que seria um dos papéis principais dos recursos tecnológicos, como ressaltam Santos et al. (2015). Em contrapartida, as respostas de E14, “a base da inovação é a tecnologia”, e de E13, “recursos tecnológicos são os motores das inovações”, estão alinhados com a visão desses autores.

Uma crítica do entrevistado E16 com a fala “usar inovação em tecnologia é o seu uso para agregar valor ao mercado” conversa com a visão de Valladares et al. (2014) sobre recursos tecnológicos, que direcionam a gestão dos processos tecnológicos visando à criação de valor.

A análise desse fator entre os perfis operacional e de gestão trouxe algumas convergências, tais como o que foi exposto por E16 “aproximação maior da área de tecnologia com a área de negócios” e E8 “nossa área de TI não interage com as demais áreas de forma harmônica”, sugerindo uma falta de processo no uso adequado dos Recursos de Tecnologia, como preconizam Santos et al. (2015) sobre Recursos Tecnológicos como um dos fatores para a capacidade de inovação.

Assim, entende-se que o fator **Recursos Tecnológicos** tem sua manifestação empírica confirmada por ambos os perfis, em consonância com as definições teóricas originais. Com efeito, na realidade do caso estudado, que reflete práticas da Administração Pública, o fator **Recursos Tecnológicos** confirmou-se empiricamente conforme as definições teóricas prévias tanto no grupo de gestores quanto no grupo operacional, atuando como um indutor de inovação reconhecido na organização pelo grupo de gestores e uma barreira pelo grupo operacional.

O último fator a ser analisado dentro da dimensão Suporte Organizacional é o fator **Recursos Financeiros**, sendo que os trechos relevantes das entrevistas realizadas estão no Quadro 10.

DIMENSÃO: SUPORTE ORGANIZACIONAL

Fator	Perfil de gestor	Perfil operacional
Recursos Financeiros	“Desconheço a existência” E11.	“Não há recursos específicos para desenvolver a inovação na empresa” E8
	“Eu desconheço que tenha orçamento específico” E16.	“Sim. O Departamento de Estratégia e Inovação é responsável por coordenar e gerir a inovação na empresa” E1
	“Sim, desde que haja uma boa justificativa para este investimento” E12.	“Não, essa fase da empresa sem recursos, deve demandar inovações que não dependam de investimento” E6
	“Sim. Há um departamento destacado para isso” E10	-

Quadro 10 - Trechos das entrevistas sobre o fator Recursos Financeiros

Fonte: elaboração própria

A manifestação empírica do fator Recursos Financeiros foi confirmada nas entrevistas no grupo operacional e, também, nas entrevistas do grupo de gestores, embora em ambos tenha ficado explícito o baixo conhecimento desse fator. Na realidade específica dos Correios, admitindo-se a realidade do caso, fica evidenciado o seu papel de barreira, um fator relevante na capacidade de inovação, como foi evidenciado pela fala de E6, “não, essa fase da empresa sem recursos deve demandar inovações que não dependam de investimento”, que expõe a restrição das inovações que dependam de investimento. Outra fala que evidencia esse fator como barreira é a de E12: “Sim, desde que haja uma boa justificativa para este investimento”, que limita o investimento à inovação desde que bem motivada.

Entre os trechos das entrevistas, o que chamou a atenção foi a falta de informação sobre o orçamento, tanto no grupo operacional quanto no grupo de gestão, como pode ser verificado com os trechos: “eu desconheço que tenha orçamento específico” (E16); “desconheço a existência” (E11); “desconheço” (E6); “não conheço os detalhes” (E2); “não sei sobre esses recursos, não participo nesse processo da empresa” (E4); e “penso que não, talvez se você entrevistar outra pessoa da presidência... sob o meu conhecimento eu desconheço que haja um investimento específico para inovação” (E15). Essas evidências sinalizam um desconhecimento em ambos os grupos sobre o processo orçamentário da organização e principalmente sobre qualquer tipo de destinação de recursos para projetos inovativos.

O fator Recursos Financeiros, como preconizam Kim et al. (2018), é um dos fatores requeridos para guiar a inovação. Assim, entende-se que o fator **Recursos Financeiros** teve sua manifestação empírica confirmada por ambos perfis, ainda que em dissonância com as

definições teóricas originais. Em efeito, na realidade do caso estudado, que reflete práticas da Administração Pública, o fator **Recursos Financeiros** não se confirmou empiricamente conforme as definições teóricas prévias tanto no grupo operacional quanto no grupo dos gestores. Portanto, esse fator, dentro da realidade da organização Correios, pode ser considerado uma barreira à sua capacidade de inovação da organização.

A partir de agora, segue-se com a análise do primeiro fator da dimensão Pessoas e Cultura, com o fator Clima Organizacional, como pode ser visto no Quadro 11.

DIMENSÃO: PESSOAS E CULTURA

Fator	Perfil de gestor	Perfil operacional
Clima Organizacional	“Ainda não conseguimos criar ainda uma cultura que faça a empresa toda pensar em inovação, se veem ilhas, ainda se tem um problema grave na empresa que é a rotatividade de gestão” E16	“Existem ações muito isoladas e não acontecem de forma integrada. Em geral, a liderança não é capacitada nem tem perfil para gerar inovação na empresa” E8
	“Há alguns movimentos isolados, como o Mistura e Faz, mas não vejo o Clima Organizacional , está muito focado como de forma local” E14	“Existe sim, em nossa unidade o gestor procura manter nosso ambiente e atividades conforme a empresa determina” E4
	“Eu desconheço isso. Eu acho que é uma lacuna nossa. Eu acho que não nos é permitido tentar o novo, experimentar. A nossa cultura é que o cara só pode acertar, não tem o direito de errar. E há uma cultura muito punitiva, não há uma segunda chance ou uma avaliação” E15	“O Clima Organizacional é tudo, e os Correios está sempre fazendo um bom trabalho quanto a isso, quando temos um bom clima no trabalho, um bom relacionamento, as ideias parecem fluir melhor e com isso a gente consegue inovar onde a gente precisa” E9
	-	“Existe em algumas áreas, mas também muito tímido” E7
	-	“Com a implantação de várias estruturas, acaba sendo difícil ter uma identidade sobre os objetivos da empresa e isso dificulta em enxergar a inovação necessária” E6

Quadro 11 - Trechos das entrevistas sobre o fator Clima Organizacional

Fonte: elaboração própria

A manifestação empírica do fator **Clima Organizacional** foi confirmada nas entrevistas no grupo operacional e, também, nas entrevistas do grupo de gestores. Em ambos, reconhece-se que o **Clima Organizacional** impacta a capacidade de inovar. No entanto, na realidade específica dos Correios, admitindo-se a realidade do caso, alguns entrevistados mostram que este fator nem sempre se apresenta de forma positiva, ou seja, como um facilitador para

promover a inovação. Entre os gestores, a percepção de que o fator Clima Organizacional exerça papel de barreira para inovações no caso dos Correios se fortalece conforme demonstra a fala de E15: “Eu desconheço isso. Eu acho que é uma lacuna nossa. Eu acho que não nos é permitido tentar o novo, experimentar”.

A análise do fator **Clima Organizacional** já se mostrou de forma bem diferente entre os dois perfis. No perfil operacional, a opinião ficou praticamente dividida, haja vista que cinco entrevistados (E1, E5, E6, E7 e E8) responderam não haver **Clima Organizacional** que incitasse inovação, enquanto quatro entrevistados (E2, E3, E4 e E9) afirmaram o contrário. Já no grupo de gestores, apenas um entrevistado, E13, enxerga esse fator presente na organização, visão oposta ao restante do grupo (E10, E11, E14, E15 e E16).

Ukko et al. (2016) definiram esse fator como uma proposta para promover o bem-estar das pessoas alinhadas ao objetivo de inovar, o que corrobora com a visão de E15, que ressalta que “não temos o direito de errar”. Esse conceito também converge com a visão de E9, que expõe a importância do Clima Organizacional: “clima organizacional é tudo, quando temos um bom clima no trabalho, um bom relacionamento, as ideias parecem fluir melhor e com isso a gente consegue inovar”.

A distorção do resultado da visão sobre esse fator entre o grupo de gestores e o grupo operacional deixou clara uma lacuna na organização, principalmente porque a visão negativa veio da visão dos gestores, e quem mais se aproximou do conceito teórico desse fator também teve uma visão negativa sobre a sua presença na organização.

Assim, entende-se que o fator **Clima Organizacional** tem sua manifestação empírica confirmada por ambos os perfis, em consonância parcial com as definições teóricas originais. Deste modo, na realidade do caso estudado, que reflete práticas da Administração Pública, o **Clima Organizacional** confirmou-se empiricamente conforme as definições teóricas prévias no grupo operacional, inclusive com o papel de indutor com relação à capacidade de inovação na organização Correios. No entanto, entre os entrevistados do grupo de gestores, a premissa teórica do **Clima Organizacional** enquanto indutor de inovação não foi reconhecida. Ao contrário, para os gestores, é uma barreira.

O próximo fator a ser analisado é Desenvolvimento de Capacidades, vide Quadro 12 com as falas relevantes das entrevistas realizadas.

DIMENSÃO: PESSOAS E CULTURA

Fator	Perfil de gestor	Perfil operacional
Desenvolvimento de Capacidades	“Eu acho que a empresa por um bom tempo perdeu isso. Ela teve no passado, ela formava pessoas, pessoas muito capacitadas ao longo dos anos na empresa e ela perdeu esse pique de capacitar, então hoje depende muito de o empregado querer se capacitar” E16	“Não tenho conhecimento que exista alguma diretriz. Não existe treinamento sobre inovação na empresa, nem EAD nem presencial. Creio que falta um plano de desenvolvimento de habilidades em inovação para a liderança e equipes. Poderia ser criada uma trilha de aprendizado sobre criatividade e inovação” E8
	“Não. Entendo que é necessário um maior investimento em estimular os colaboradores dos Correios neste sentido, pois o tema inovação é tratado em nível mais estratégico da Empresa” E12	“Desconheço o relativo processo” E3
	“Eu acho que tem planos de educação que a universidade corporativa promove, entretanto, vou te explicar, eu não faço uso dos recursos investimento de educação da empresa, ou seja, para as minhas atividades, toda a formação que eu preciso eu busco fora da empresa. O plano de educação de competência que a empresa oferece é em cima da expectativa de entrega que está nos manuais, ou seja, mais do mesmo, ou seja, se quisermos algo a mais do que está nos manuais, a empresa não tem competência ou conhecimento desse algo a mais” E15	“Sim, consolidação de demandas e oportunidades com foco em estabelecer e disseminar diretrizes, metodologias e ferramentas para o desenvolvimento do processo de inovação” E1
	-	“Também não existe. Estimular, por meio das lideranças, que as pessoas busquem conhecer a respeito, criar relacionamento entre as áreas que conhecem para que disseminem o conhecimento e criem também pequenos treinamentos” E7

Quadro 12 - Trechos das entrevistas sobre o fator Desenvolvimento de Capacidades

Fonte: elaboração própria

A manifestação empírica do fator **Desenvolvimento de Capacidades** foi confirmada nas entrevistas no grupo operacional e, também, nas entrevistas do grupo de gestores. Em ambos, reconhece-se que o **Desenvolvimento de Capacidades** impacta a capacidade de inovar. No entanto, na realidade específica dos Correios, admitindo-se a realidade do caso, predominou como uma barreira dentro da organização na busca da capacidade de inovar, conforme demonstra a fala de E12: “não, entendo que é necessário um maior investimento em estimular os colaboradores dos Correios neste sentido, pois o tema inovação é tratado em nível mais estratégico da empresa”.

Pelas respostas da pesquisa realizada em campo, pode-se inferir que existem algumas iniciativas, ainda que pouco divulgadas e, portanto, desconhecidas tanto no perfil operacional quanto no perfil de gestão, de acordo com as respostas de E3 (“desconheço o relativo processo”), E8 (“Não tenho conhecimento que exista alguma diretriz”), E3 (“Desconheço o relativo processo”), E6 (“Desconheço”) e E11 (“Desconheço”).

Entretanto, a presença do fator também foi confirmada em entrevistados tanto no perfil operacional quanto no perfil de gestão: E1 (“Sim, consolidação de demandas e oportunidades com foco em estabelecer e disseminar diretrizes, metodologias e ferramentas para o desenvolvimento do processo de inovação”), E13 (“Temos uma Universidade que fomenta diversos cursos de gestão e aperfeiçoamento de pessoal”), E15 (“Eu acho que tem planos de educação que a universidade corporativa promove”).

Essas são algumas das falas que destacam programas de desenvolvimento de capacidade da organização, inclusive em promoção da inovação, citando até mesmo a Universidade dos Correios como a responsável no desenvolvimento desses programas.

Uma observação relevante é que, mesmo aqueles que enxergaram a presença do fator, destacaram a falta de um direcionamento para o processo de inovação, ou seja, para estimular capacidades que poderiam acelerar o processo inovativo, como ressaltou E15: “O plano de educação de competência que a empresa oferece é em cima da expectativa de entrega que está nos manuais, ou seja, mais do mesmo, ou seja, se quisermos algo a mais do que está nos manuais, a empresa não tem competência ou conhecimento desse algo a mais”.

Assim, entende-se que o fator **Desenvolvimento de Capacidades** tem sua manifestação empírica confirmada pelos dois perfis entrevistados, em consonância parcial com as definições teóricas originais. Na realidade do caso estudado, que reflete práticas da Administração Pública, o **Desenvolvimento de Capacidades** confirmou-se empiricamente em sintonia com as definições teóricas prévias no grupo operacional e no grupo de gestores. No entanto, entre os entrevistados dos dois grupos, a premissa teórica do **Desenvolvimento de Capacidades** é uma barreira dentro da organização para a Capacidade de Inovação.

Ainda na dimensão Pessoas e Cultura, o próximo fator analisado foi Recursos Humanos. Algumas falas das entrevistas foram selecionadas para representar essa análise, conforme apresenta o Quadro 13.

DIMENSÃO: PESSOAS E CULTURA

Fator	Perfil de gestor	Perfil operacional
Recursos Humanos	“Recentemente eu fui chamada para falar da minha experiência como gestora para ajudar os Recursos Humanos a formar gestores e a gente foi falar exatamente isso. São colocadas pessoas nesses cargos sem a mínima preparação e ainda mais numa empresa pública que em muitas situações houve indicações de pessoas sem condição nenhuma. A área de gestão de pessoas infelizmente está em falta” E16	“Não há. A Wegov é uma startup que desenvolve a cultura da inovação no setor público, através de programas (imersões), treinamentos, eventos, etc” E8
	“Desconheço, existe algo sobre liderança, mas sem o foco de inovação” E14	“Sim” E4
	“Em certos aspectos sim, contudo poderia ser mais intenso. Existe um plano de formação de novos gestores” E13.	“Não, nenhuma” E5
	“Desconheço” E10	“Desconheço o relativo processo” E3
	“Os Recursos Humanos nem sabe dessas competências que eu desenvolvo fora, então minha resposta é não. Eu não vejo uma atuação da área de RH da empresa com essa visão que eu estou colocando pra você. Então minha resposta é não” E15	“Sim, são a área gestora da formação” E2
	-	“Desconheço” E1
-	“Sim. Propaga o Ágil. Não está diretamente ligado à inovação, mas é um dos pilares” E7	

Quadro 13 - Trechos das entrevistas sobre o fator Recursos Humanos

Fonte: elaboração própria

A manifestação empírica do fator **Recursos Humanos** foi confirmada nas entrevistas no grupo operacional e, também, nas entrevistas do grupo de gestores. Em ambos, reconhece-se que o fator **Recursos Humanos** impacta a capacidade de inovar. No entanto, na realidade específica dos Correios, alguns entrevistados mostram que este fator nem sempre se apresenta como um facilitador para promover a inovação. A percepção desse fator dentro da organização Correios como uma barreira foi predominante tanto no perfil dos gestores, conforme demonstra a fala de E15, “os Recursos Humanos nem sabe dessas competências que eu desenvolvo”; quanto ao perfil operacional, como expõe E8: “Não há. A Wegov é uma startup que desenvolve a cultura da inovação no setor público, através de programas (imersões), treinamentos, eventos, etc.”.

Ficou constatado que o posicionamento dos entrevistados com relação ao fator Recursos Humanos se mostrou mais uniforme no perfil operacional, já que apenas E2, E4 e E7 tiveram

uma visão positiva com relação fator como indutor para a Capacidade de Inovação da organização, enquanto que, no perfil dos gestores, apenas E13 teve essa mesma percepção. O que foi exposto por E15 justifica bem a ausência da indução do fator, convergindo com o conceito de Hall (2007), que destaca o papel do Recursos Humanos empenhado para a inovação como um facilitador na busca das competências necessárias para promover a inovação. Portanto, E15 colocou muito bem sua justificativa, pela falta de conhecimento de suas competências e atividades pelo departamento de RH e, dessa forma, não poderia ter suas competências aproveitadas em um projeto que demandasse sua especialização e experiência.

Outro segmento de entrevista que se destacou na análise foi a fala de E16: “recentemente eu fui chamada para falar da minha experiência como gestora para ajudar o RH a formar gestores e a gente foi falar exatamente isso”. Este trecho demonstra a dificuldade do Recursos Humanos no mapeamento necessário das atividades cotidianas de um cargo de gestor. Se há uma dificuldade em mapear as atividades precípua de uma função de gestor, que é estratégica para qualquer organização, a premissa de inclusão de atividades de inovação para que se promova a inovação na dimensão pessoas, como sugere Karabulut (2015), está um passo à frente da organização.

Entretanto, no perfil operacional, as justificativas pela ausência do fator foram expostas devido ao desconhecimento do processo (E1, E3 e E6) e também com respostas sem alguma motivação teórica ou sustentável. Ainda, houve conteúdo sobre o conhecimento da estrutura responsável por esse fator tanto no perfil operacional quanto no perfil de gestão, o que também reforça a percepção negativa de seu papel na promoção da inovação (E6, E13 e E14).

Assim, entende-se que o fator **Recursos Humanos** tem sua manifestação empírica confirmada por ambos perfis, em consonância com as definições teóricas originais. De tal maneira, na realidade do caso estudado, que reflete práticas da Administração Pública, o fator **Recursos Humanos** confirmou-se empiricamente conforme as definições teóricas prévias no grupo operacional e no grupo de gestores. No entanto, nos dois grupos, a premissa teórica dos **Recursos Humanos** atua como uma barreira dentro da organização Correios.

O estudo prosseguiu com a análise do fator Liderança, conforme o Quadro 14.

DIMENSÃO: PESSOAS E CULTURA

Fator	Perfil de gestor	Perfil operacional
Liderança	“Parece até contraditório, mas a gente percebe sim alguns movimentos, e estou falando isso muito ligado às características das pessoas que estão lá na ponta e que estão com o braço firme de promover esse conhecimento” “Traz as pessoas a refletir a respeito de inovação, mas não sei se é o suficiente” E16	“Não, não existe. Falta um programa de desenvolvimento de Liderança para a cultura da inovação e criatividade. [...] A OECD fez um estudo sobre a inovação no setor público no Brasil. Um dos estudos foi sobre competências de inovação e Liderança na alta administração pública do Brasil” E8
	“Sim. Participando de concursos de inovação no setor público” E12	“Sim. Trabalho realizado pelos gestores diante dos funcionários” E4
	“Desconheço nos demais departamentos. Na TI e no DESTI (Departamento de Estratégia e Inovação), soluções inovadoras são incentivadas e estimuladas” E10.	“Sim. Existem formações/treinamentos próprios para os líderes” E2
	“Estimular mais esse foco. Não vejo isso, eu acho que o sistema de Liderança da empresa é uma fragilidade da organização. Eu não vejo uma Liderança preparada para estimular a formação da capacidade de inovação” E15	“Sim, através da disponibilização de cursos e treinamentos nas diversas áreas da empresa” E1
	-	“Sim, na época da minha antiga gerência, quando o líder era outro colaborador, conseguimos inovar em muitas tarefas e serviços, seminários, que antes não tinha e acredito que foi uma inovação” E2
	-	“Não existe. Conforme já falado anteriormente, capacitar a Liderança é essencial. Deles virá o apoio e a condução para formar times inovadores” E1
	-	“Não. Nenhum dos que eu tive estimulava. E quando se apresentava alguma inovação, eram contra novas ideias e acabava desestimulando” E6

Quadro 14 - Trechos das entrevistas sobre o fator Liderança

Fonte: elaboração própria

A manifestação empírica do fator **Liderança** foi confirmada nas entrevistas no grupo operacional e, também, nas entrevistas do grupo de gestores. Em ambos, reconhece-se que a **Liderança** impacta a capacidade de inovar. No entanto, na realidade específica dos Correios, admitindo-se a realidade do caso, alguns entrevistados mostram que este fator nem sempre se apresenta de forma positiva, ou seja, como um facilitador para promover a inovação. Tanto entre os gestores quanto entre os operadores, a percepção de que o fator Liderança exerça papel

de barreira para inovações se fortalece, conforme demonstra a fala de E8: “Não, não existe. Falta um programa de desenvolvimento de Liderança para a cultura da inovação e criatividade”.

O resultado das entrevistas referente ao fator Liderança também convergiu tanto na visão do perfil operacional quanto na visão dos gestores. Em ambos, o resultado se mostrou praticamente dividido, mas sobressaindo a visão negativa. As respostas revelaram alinhamento às premissas que esse fator traz para potencializar a capacidade de inovação da organização. Isso pode ser comprovado com trechos das entrevistas. De acordo com E6, “Nenhum dos líderes que eu tive estimulava. E quando se apresentava alguma inovação, eram contra novas ideias e acabava desestimulando”. Tal desestímulo é justamente a ideia contrária sobre o papel da liderança como um fator da capacidade de inovação, que deve estimular que seus seguidores busquem mais alternativas para sua organização, aceitando os riscos para promoção da inovação (Valladares et al., 2014; Saunila & Ukko, 2014).

Dentre as respostas que enxergaram como um fator presente na organização, a justificativa limitou-se à autorização da participação num concurso de inovação promovido dentro da organização, de acordo com E12. Esta foi a resposta de um gestor, ou seja, na visão de um entrevistado com perfil de gestão, essa autorização já seria suficiente no papel de líder para estimular a capacidade de inovação. Tal visão tem uma ligação fraca com os conceitos estudados na sumarização dos fatores e o papel do líder na promoção da capacidade de inovação deve ir muito além disso, como preconizam Kim et al. (2018) que, ao estudarem a capacidade de inovação, destacaram a Liderança como responsável por três medições de ações que promovem a capacidade de inovação: aceitação do risco, interesse em inovar e atividades da liderança relacionadas com inovação. O participante E16 fez um discurso alinhado com o conceito sobre Liderança definido por Kim et al. (2018), pois enxergou na liderança atividades relacionadas com inovação, mas deixou claro que apenas isso não seria suficiente.

A visão de E10 surpreendeu pelo comentário ao afirmar que enxerga esse fator de forma clara, inclusive dando exemplos e citando ações de estímulo à transformação, que estaria dentro das premissas de Kim et al. (2018) e Valladares et al. (2014). Já E8 mostrou um conhecimento mais profundo acerca do assunto e, inclusive, sugeriu conhecer como contornar a questão citando um estudo desenvolvido pela OCDE que tratou especificamente sobre a formação de líderes com cultura de inovação na alta administração pública. Esse conhecimento sobre a necessidade de formação em inovação na liderança também foi citado por E15.

Portanto, a fragilidade desse fator apareceu tanto no perfil operacional quanto no perfil de gestão. Essa característica do líder estar envolvido com atividades de inovação, alinhando os interesses da organização com as atividades dos seus seguidores promovendo a inovação se

alinha com os estudos de Kim et al. (2018) e Ukko et al. (2016). Assim, entende-se que o fator **Liderança** tem sua manifestação empírica confirmada por ambos perfis, em consonância parcial com as definições teóricas originais. Na realidade do caso estudado, que reflete práticas da Administração Pública, a **Liderança** confirmou-se empiricamente conforme as definições teóricas prévias tanto no grupo de gestores quanto no grupo operacional. No entanto, entre os entrevistados de ambos os grupos, a premissa teórica da **Liderança** enquanto indutor de inovação não foi reconhecida. Ao contrário, a **Liderança** é uma barreira dentro da organização para a impulsionar a capacidade de inovação.

O próximo fator abordado foi Gestão de Relacionamento/Integração, vide Quadro 15.

DIMENSÃO: PESSOAS E CULTURA

Fator	Perfil de gestor	Perfil operacional
Integração Funcional/ Colaboração	“Ela é muito hierarquizada, como o nosso novo presidente falou, vamos fazer uma empresa só, há muito tempo eu escuto isso, hoje são várias empresas. Equipes integradas pra sair mais rápido um trabalho. A estrutura é muito hierarquizada, pouco matricial, não há tanta Integração ” E16	“No passado, a empresa promovia iniciativas de Integração entre cargos e áreas. Atualmente, essa Integração só acontece de forma isolada e vinculada ao perfil de algumas lideranças que entendem estas questões como prioridade” E8
	“Eu acho que não, pois no momento não lembro nada neste sentido. Se tem, todos não têm acesso a esta informação” E12	“No momento não. Faltam mais as Integrações que existiam entre funcionários de localidades distintas” E4
	“Sim, existem várias normas que disciplina o relacionamento e Integração entre os Colaborares” E13	“Não. A Integração entre funcionários de cargos e áreas distintas se dá, tão somente, pela necessidade de resolução de problemas sazonais que venham a ocorrer, tempestivamente, e necessite desta Integração ” E5
	“Eu vejo pouca Integração , embora haja área de relacionamento, não vejo essa Integração . Eu acho que tem uma Integração formal, mas uma Integração da cadeia de valor da empresa, eu não vejo” E15	“Não, na maioria dos casos, cada departamento está preocupado com a obtenção dos próprios resultados, falta focar na visão da empresa” E1
	-	“A empresa se preocupa, mas ainda temos que desconstruir alguns modelos mentais ultrapassados que impedem que a Integração , a Colaboração , a parceria, façam parte do dia a dia dos colaboradores” E7
-	“Não, apenas na teoria, pois as áreas são muito independentes. E para melhorar, nós já sabemos, é comunicação entre as áreas” E6	

Quadro 15 - Trechos das entrevistas sobre o fator Integração Funcional/Colaboração

Fonte: elaboração própria

A manifestação empírica do fator **Integração Funcional/Colaboração** foi confirmada nas entrevistas no grupo operacional e, também, nas entrevistas do grupo de gestores. Em ambos, reconhece-se que a **Integração Funcional/Colaboração** impacta a capacidade de inovar. No entanto, na realidade específica dos Correios, admitindo-se a realidade do caso, a maioria dos entrevistados mostra que este fator sempre se apresenta de forma negativa, ou seja, como uma barreira para promover a inovação, tanto no perfil de gestores quanto no perfil operacional, conforme demonstra a fala de E1: “Na maioria dos casos, cada departamento está preocupado com a obtenção dos próprios resultados, falta focar na visão da empresa”, portanto foi mais um fator que se confirmou como uma barreira na organização no estudo feito em campo, tanto no perfil operacional quanto no perfil de gestão.

Mesmo aqueles poucos que confirmaram sua presença positiva não estavam alinhados com a teoria sobre o papel desse fator perante ao construto capacidade de inovação. Dentre eles, segue a percepção dos entrevistados E14 e E6, que citaram o questionário de clima organizacional como uma preocupação para a integração dos colaboradores. Entretanto, o conceito de integração e colaboração esperado nesta pesquisa está alinhado com a capacidade de direcionamento das necessidades da empresa com a motivação em inovar, promovendo uma participação interfuncional sem a necessidade de uma hierarquia para a troca conhecimentos e experiências, com colaboração em nível de funcionários (Chang et al., 2012; Wu et al. 2017; Karabulut, 2015).

Na visão da presença desse fator como uma barreira, várias afirmações estavam alinhadas com esses conceitos, como pode-se checar na resposta de E16, quando ele afirma que “ela é muito hierarquizada, como o nosso novo presidente falou, vamos fazer uma empresa só, há muito tempo eu escuto isso, hoje são várias empresas”, que também foi a visão de E6 com a declaração: “apenas na teoria, pois as áreas são muito independentes”, e essa visão de independência e falta de visão única dentro da organização vai contra o conceito de colaboração e integração funcional que compõe a capacidade de inovação (Chang et al., 2012; Wu et al., 2017). Vale destacar que, até mesmo nas respostas positivas, tanto no perfil de gestão quanto no operacional, houve respostas tratando integração apenas no sentido pessoal, ou seja, sem o foco na organização.

Assim, entende-se que o fator **Integração Funcional/Colaboração** tem sua manifestação empírica confirmada por ambos perfis, em concordância parcial com as definições teóricas originais. Destarte, na realidade do caso estudado, que reflete práticas da Administração Pública, a **Integração Funcional/Colaboração** confirmou-se empiricamente conforme as definições teóricas prévias tanto no grupo operacional quanto no grupo de gestores.

No entanto, entre os entrevistados dos dois grupos, a premissa teórica da **Integração Funcional/Colaboração** é uma barreira na busca pela inovação na organização Correios.

O próximo fator a ser analisado foi a Capacidade de Autonomia Organizacional, alguns segmentos das entrevistas realizadas se encontram no Quadro 16.

DIMENSÃO: PESSOAS E CULTURA

Fator	Perfil de gestor	Perfil operacional
Capacidade de Autonomia Organizacional	“Sim, é possível sugerir a utilização de um tipo de inovação. Na área de TI, conforme uma nova tendência tecnológica é estudada, tais estudos são divulgados, a fim de identificar potencial de implantação etc.” E11	“Há pouca Autonomia , as decisões e processos são centralizadas no Correios Sede. O excesso de manuais, regras e departamentos/gerências no Correios impedem maior Autonomia das áreas para tomar decisões. O que poderia ser feito é um enxugamento das áreas no Correios Sede, simplificar os manuais, rever processos” E8
	“Vai depender de local pra local, primeiro você deve definir um norte dentro de um projeto e a partir daí, sim você tem a liberdade em poder pensar, agora não é característica da empresa em deixar o empregado sozinho definir, geralmente já tem os projetos definidos” E16	“Sim.Com sugestões de trabalho” E4
	“Eu acho que não, pois no momento não lembro nada neste sentido. Se tem, todos não têm acesso a esta informação” E12.	“SIM, total Autonomia . Na criação de meios técnicos (Sistemas, Consultas) visando a melhoria de processos de TI que permitam esta inovação” E5
	“Não há. O que falta é uma política de inovação que permita o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo, pra mim o que falta é isso. E eu acho que o corpo diretivo da empresa é despreparado pra isso. Não há nada na estratégia voltado pra isso” E15	“Existem iniciativas, mas não são conhecidas as regras” E2
	-	“Desconheço o relativo processo” E3
	-	“Sim, tanto é que existe a possibilidade da realização de projetos pilotos dentro até mesmo de uma gerência” E1

Quadro 16 - Trechos das entrevistas sobre o fator Capacidade de Autonomia Organizacional

Fonte: elaboração própria

A manifestação empírica do fator **Capacidade de Autonomia Organizacional** foi confirmada nas entrevistas no grupo operacional e, também, nas entrevistas do grupo de gestores. Em ambos, reconhece-se que a **Capacidade de Autonomia Organizacional** impacta a capacidade de inovar. No entanto, na realidade específica dos Correios, admitindo-se a realidade do caso, alguns entrevistados mostram que este fator nem sempre se apresenta de

forma positiva, ou seja, como um facilitador para promover a inovação. Entre os gestores, a percepção é de que o fator **Capacidade de Autonomia Organizacional** exerça papel de indutor para inovações, como demonstra a fala de E15: “acho que o organograma não facilita, acho que temos uma estrutura acomodativa e não nos permite ousar e experimentar o diferente”. Já a percepção no grupo operacional, teve destaque sua presença como uma barreira, como no exemplo da fala de E7: “Muito pouco. E para isso acontecer, também é necessário confiança e o exercício dos líderes em descentralizar as atividades onde cabe inovar”.

Este fator foi mais um caso de discordância entre os perfis na pesquisa de campo. Convém assinalar que aqueles que disseram enxergar esse fator de forma positiva na organização não sustentaram sua opinião por meio de uma justificativa alinhada com seu conceito teórico, que estaria ligado a uma estrutura organizacional preparada para aceitar e tolerar riscos em inovações (Chang et al., 2012). Entretanto, no caso do entrevistado E5, houve a seguinte fala: “Sim, total **Autonomia**. Na criação de meios técnicos, sistemas, consultas, visando a melhoria de processos de TI que permitam esta inovação”. Tal trecho da entrevista cita a autonomia vinculada à melhoria de processos existentes, o que poderia ser caracterizado como uma inovação caso essa melhoria trouxesse um reconhecimento de valor agregado, como pode ser definido um dos tipos de inovação (OCDE, 2005).

Já o discurso de E15, ainda que com a negação da presença do fator na organização, explica melhor a sua falta e observa a falta de uma política de empreendedorismo, explicando e motivando a sua visão relacionada à falta do fator na organização, aproximando-se do conceito trazido por Chang et al. (2012), que argumentam que essa política poderia dar a segurança necessária para estimular as inovações com a autonomia necessária e com a devida proteção e patrocínio dos órgãos de controle, tanto interno, quanto externo. Outra constatação relacionada a esse fator é o desconhecimento sobre ele, observação feita por E1, E2 e E12.

Assim, entende-se que o fator **Capacidade de Autonomia Organizacional** tem sua manifestação empírica confirmada em ambos os perfis, entretanto, em dissonância com as definições teóricas originais. Em efeito, na realidade do caso estudado, que reflete práticas da Administração Pública, a **Capacidade de Autonomia Organizacional** confirmou-se empiricamente conforme as definições teóricas prévias em nenhum dos grupos. No entanto, entre os entrevistados do grupo de gestores, a premissa teórica do **Capacidade de Autonomia Organizacional** exerce papel de indutor para a Capacidade de Inovação, visão contrária para o grupo operacional, onde prevaleceu a visão desse fator como uma barreira.

O último fator da dimensão Pessoas e Cultura aferido por meio das entrevistas em campo foi a Cultura Organizacional, cujas falas principais estão no Quadro 17.

DIMENSÃO: PESSOAS E CULTURA

Fator	Perfil de gestor	Perfil operacional
Cultura Organizacional	<p>“Creio que iniciou se o desenvolvimento de tal Cultura, tanto em âmbito de inovação tecnológica quanto corporativa. Workshops, iniciativas de alinhamento das inovações e o planejamento estratégico e priorização de demandas envolvendo novas tendências tecnológicas são exemplo de valorização e estímulo. O que falta? Na TI acredito que falta laboratório, facilitar as interações com fornecedores (a empresa teme muito o desenvolvimento de POC por exemplo), formação de parcerias. O medo de errar e suas consequências permeiam a empresa e desestimula a inovação, por exemplo” E11</p>	<p>“Não temos uma Cultura que valoriza e estimula a inovação, nossa Cultura está voltada para cumprir normas, regulamentos e há aversão ao risco. Falta uma Cultura de valorização da criatividade, do intraempreendedorismo, co-criação e experimentação” E8</p>
	<p>“Ainda não temos, teríamos que aprender a trabalhar de forma matricial, aceitar o erro, não há margem pra erro, e a estrutura não contribui” E16</p>	<p>“Sim. Por ser uma empresa em âmbito nacional o padrão de trabalho é realizado da mesma maneira em qualquer localidade, isso favorece na inovação pois será utilizada em qualquer unidade” E4</p>
	<p>“Eu acho que não, pois no momento não lembro nada neste sentido. Se tem, todos não têm acesso a esta informação” E12</p>	<p>“Sim, através do Programa Dez em 1 e informativos diversos da Empresa aos usuários ecetistas, nos Correios Informe, publicado pela Intranet Corporativa dos Correios” E5</p>
	<p>“Não há. O que falta é uma política de inovação que permita o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo, pra mim o que falta é isso. E eu acho que o corpo diretivo da empresa é despreparado pra isso. Não há nada na estratégia voltado pra isso” E15</p>	<p>“Desconheço o relativo processo” E3</p>
	<p>“Não. Falta uma política de estímulo e reconhecimento da inovação. Tanto das entregas, quanto de quem está fazendo isso” E15</p>	<p>“Sim, a marca Correios está sempre inovando, sua marca foi uma inovação maravilhosa, e com o avanço tecnológico está ajudando com a colaboração dos empregados” E9</p>
	<p>“Em certos aspectos sim, contudo necessita de aperfeiçoamento” E13</p>	<p>“Sim. A área de pessoas e a área de inovação tem alguns projetos, como <i>design thinking</i>, <i>Sprint</i>, <i>Lean Inception</i>, <i>Scrum</i>, e outras metodologias ágeis” E7</p>

Quadro 17 - Trechos das entrevistas sobre o fator Cultura Organizacional

Fonte: elaboração própria

A manifestação empírica do fator **Cultura Organizacional** foi confirmada nas entrevistas no grupo operacional e, também, nas entrevistas do grupo de gestores. Em ambos, reconhece-se que a **Cultura Organizacional** impacta a capacidade de inovar. No entanto, na realidade específica dos Correios, alguns entrevistados mostram que este fator nem sempre se apresenta de forma positiva, ou seja, como um facilitador para promover a inovação.

Entre os gestores, a percepção de que o fator **Cultura Organizacional** exerça papel de barreira para inovações se fortalece. No grupo operacional, por sua vez, a percepção foi de um indutor, conforme demonstra a fala de E4: “Por ser uma empresa em âmbito nacional, o padrão de trabalho é realizado da mesma maneira em qualquer localidade, isso favorece na inovação pois será utilizada em qualquer unidade”. Entretanto, alguns trechos das entrevistas mostram que vários colaboradores não têm conhecimento do conceito do construto, alegando desconhecimento do processo e ratificando seu entendimento pela ausência do fator, o que aconteceu com E3, E6, E12 e E14.

Por outro lado, alguns trechos estão alinhados com os conceitos do fator encontrado no estudo teórico, por exemplo, com o trecho “falta é uma política de inovação que permita o desenvolvimento do empreendedorismo”, onde E15 justifica a falta da cultura organizacional e como ela poderia ser implantada na empresa para motivar a inovação. Este pensamento alinha-se com Slater et al. (2014), que prega que a Cultura Organizacional tem uma influência direta no processo de inovação e na estratégia de lançamento de produtos da organização, conceito que também interage com a visão de E8, que citou a “falta uma cultura de valorização da criatividade, do intraempreendedorismo, co-criação e experimentação”, ressaltando assim o alinhamento do fomento do empreendedorismo por meio da inovação motivado pela Cultura Organizacional.

Vale ressaltar também que outros colaboradores justificaram a presença desse fator por meio de programas que motivam a inovação, como foi o caso de E5, que citou o Programa 10 em 1; e E7, que falou sobre ferramentas ágeis que motivam e apoiam a inovação, como *design thinking*, *Sprint*, *Lean Inception* e *Scrum*. Não obstante, essas visões tiveram foco apenas no escopo operacional, sendo que o fator em questão demanda um patrocínio estratégico para ser implementado, como explica Koc (2007) ao tratar do uso de práticas de gerenciamento, mas ligados ao corpo estratégico da organização. Já as percepções de E11, E16 e E15 revelam o desestímulo e o medo em inovar, negando a presença desse fator, pois a Cultura Organizacional deve incentivar comportamentos inovadores e ainda exercer influência positiva para a inovação (Koc, 2007; Wagner, Philipp, & Piller, 2012).

Assim, entende-se que o fator **Cultura Organizacional** tem sua manifestação empírica confirmada ambos os perfis, em consonância parcial com as definições teóricas originais. Na realidade do caso estudado, que reflete práticas da Administração Pública, a **Cultura Organizacional** confirmou-se empiricamente conforme as definições teóricas prévias em nenhum dos grupos. No entanto, entre os entrevistados do grupo de gestores, a premissa teórica

do **Cultura Organizacional** exerce papel de barreira para a Capacidade de Inovação, visão contrária para o grupo operacional, onde prevaleceu a visão desse fator como indutor.

Seguindo com a análise dos fatores, inicia-se a análise da dimensão Processos, Ferramentas e Métricas, com o fator Geração de Ideias. O Quadro 18 contém os trechos mais relevantes das entrevistas realizadas.

DIMENSÃO: PROCESSOS, FERRAMENTAS E MÉTRICAS

Fator	Perfil de gestor	Perfil operacional
Geração de Ideias	“Desconheço” E11	“A área de inovação tem realizado algumas iniciativas (oficinas de <i>design thinking</i> e <i>sprint</i>), a Unicorreios desenvolveu oficinas de criatividade e a VIGEP tem realizado algumas atividades aplicando o <i>design thinking</i> ” E8
	“Tem o concurso, Inova na Prática, um grupo muito pequeno, um exemplo é o Papel Noel dos Correios, mas ainda está inicial, não corporativo” E16	“Não tenho conhecimento desta informação, pois não sou da área específica de inovação” E5
	“Na organização, eu desconheço, apenas na VINEP” E14	“Desconheço” E3
	“Sim, existem um espaço que permite o debate sobre inovações, ligada ao Departamento de Planejamento” E13	“Existem iniciativas dentro do Departamento. Não é efetivo a disseminação e ou a participação dos empregados, acredito que deve haver campanhas participativas/premiação com apoio da alta direção” E2
	“Sim, tem o programa de ideação na gerência de inovação, na presidência, eu não sei exatamente se é por linha, segmento, mas existe um programa de ideação. Esse é um bom caminho para estimular Ideias , só que eu ainda acho que é um caminho raso, não adianta ter caixinha pra coletar ideia, se não tivermos pesquisa e desenvolvimento” E15	“Sim, por meio do <i>design thinking</i> ” E1
	“Em certos aspectos sim, contudo necessita de aperfeiçoamento” E13	“Sim. Nós fomos convidados a fazer uma inovação com relação ao curso sobre segurança de informação e assim ele consta hoje como um curso ofertado via EAD” E9
	“Não sei” E12	“Eu nunca fui convidada, mas de forma corporativa todos nós já fomos convidados para registrar inovação, pois como não temos ainda a cultura, mesmo com uma ideia, ela não é registrada” E6

Quadro 18 - Trechos das entrevistas sobre o fator Geração de Ideias

Fonte: elaboração própria

A manifestação empírica do fator **Geração de Ideias** foi confirmada nas entrevistas no grupo operacional bem como nas entrevistas do grupo de gestores. Em ambos, reconhece-se que a **Geração de Ideias** impacta a capacidade de inovar. Na realidade específica dos Correios, admitindo-se a realidade do caso, a maioria dos entrevistados mostram que este fator se apresenta de forma positiva, ou seja, como um facilitador para promover a inovação, tanto no grupo operacional quanto no grupo de gestores, prevalecendo a percepção de que se trata de um fator indutor, conforme demonstra a fala de E15: “Sim, tem o programa de ideação na gerência de inovação, na presidência, eu não sei exatamente se é por linha, segmento, mas existe um programa de ideação. Esse é um bom caminho para estimular ideias”.

O resultado das entrevistas desse fator foi bem similar tanto no perfil operacional quanto no perfil de gestor. A presença do fator prevaleceu, muito embora com um resultado apertado: no perfil operacional, cinco colaboradores, contra quatro, sinalizaram a existência do fator na organização; enquanto no perfil de gestor o resultado foi cinco favoráveis contra três negativos. Muito embora esse resultado traga uma sinergia relacionada a esse fator entre os perfis estudados, é premissa validar os conceitos encontrados sobre esse fator durante a sumarização dos modelos com as observações dos entrevistados.

No perfil operacional, a citação da prática de *design thinking* como a ferramenta para estimular esse fator destacou-se, tendo sido citada por dois colaboradores (E1 e E8). Neste sentido, é sabido que o uso de ferramentas e facilitadores na organização de ideias, bem como a reorganização de recursos, estimulam a geração de ideias (Iddris, 2016).

O entrevistado E16 citou como exemplo um concurso que estimula a geração de ideias, o Inova na Prática, além da iniciativa Papai Noel dos Correios, ideia que nasceu em vários estados e foi organizada e implementada de forma corporativa. Portanto, na sua visão, a organização trabalhou com êxito na geração dessa ideia em um processo, removendo barreiras e redirecionando os recursos necessários para sua implementação (Ukko et al., 2016).

Uma similaridade entre as respostas nos dois perfis foi o total desconhecimento de possibilidade de processos que podem trabalhar e apoiar a geração de ideias, o que se constatou com as respostas de E3, E5, E6, E11 e E12, bem como iniciativas setoriais, como citou E14.

Entretanto, um dos gestores deu detalhes sobre o processo implementado, que atua de forma corporativa para a geração de ideias citado por E15: “existe um programa de ideação. Esse é um bom caminho para estimular ideias, só que eu ainda acho que é um caminho raso, não adianta ter caixinha para coletar ideia”. Tal colocação indica uma fragilidade do fator pois, apesar de estar implementado, ainda é bem desconhecido dentro da organização.

Assim, entende-se que o fator **Geração de Ideias** tem sua manifestação empírica confirmada em ambos os perfis, em consonância parcial com as definições teóricas originais. Em efeito, na realidade do caso estudado, que reflete práticas da Administração Pública, a **Geração de Ideias** confirmou-se empiricamente conforme as definições teóricas prévias tanto no grupo operacional quanto no grupo de gestores. No entanto, para os dois grupos, esse fator caracteriza-se como um indutor à promoção da Capacidade de Inovação dos Correios.

Dando continuidade aos fatores desta dimensão, o próximo a ser analisado é o Desempenho nas Inovações. Os principais trechos das entrevistas sobre esse fator se encontram no Quadro 19.

DIMENSÃO: PROCESSOS, FERRAMENTAS E MÉTRICAS

Fator	Perfil de gestor	Perfil operacional
Desempenho das Inovações	“Na área de TI existe medição da ação de estudo de inovação, por meio da criação de metas” E11	“Não existe. A área de inovação (DESTI/GINO) recentemente criou um processo de inovação com 4 etapas e um sistema de inovação (ATENA) para fazer a gestão de projetos inovadores. Creio que são os primeiros passos para que possamos medir processos inovativos” E8
	“Existe no planejamento estratégico a questão dos novos produtos, um indicador que já foi e voltou algumas vezes” E16	“Sim. O acompanhamento das atividades dos funcionários, observando suas necessidades para o bom desempenho de suas funções” E4
	“Não” E14	“Desconheço o relativo processo” E3
	“Não sei” E12	“Desconheço” E6
	“Especificamente, um indicador de processos inovativos desconheço, entretanto, a empresa é administrada por centenas de indicadores, que de certa forma mensura os aspectos da inovação” E13	“Existem relatórios pela área de estratégia que avalia o índice de projetos implementados” E2
	“Desconheço” E10	“Desconheço” E1
	“Não. Não há nenhum indicador de inovação, mas já houve, vou te dar um exemplo agora, a quantidade de resultados, seja financeiro, de <i>share</i> , de tudo, de produtos e serviços produzidos nos últimos anos, então por exemplo, fazer um acompanhamento da curva de acompanhamento de produtos, quantos produtos estão sustentando a nossa receita que foram formatados na década de 70, 80, 90, e nos últimos 6 meses? E isso comparado com os horizontes, H1, H2 e H3, por exemplo...poderia ser feito assim. Mas não há	“Não existe, mas está em etapa conclusiva um Sistema de Gestão de Inovação, desenvolvido pela Gerência de Inovação, que acreditamos que cumprirá esse papel” E7

	<p>indicador de inovação não. Desconheço” E15</p>
	<p>“Sim, já fui avaliada e temos a ferramenta GCR que tem esse papel” E6</p>

Quadro 19 - Trechos das entrevistas sobre o fator Desempenho das Inovações

Fonte: elaboração própria

A manifestação empírica do fator **Desempenho das Inovações** foi confirmada nas entrevistas no grupo operacional e, também, nas entrevistas do grupo de gestores. Em ambos, reconhece-se que a **Desempenho das Inovações** impacta a capacidade de inovar. No entanto, na realidade específica dos Correios, admitindo-se a realidade do caso, a maioria dos entrevistados mostra que este fator nem sempre se apresenta de forma positiva, ou seja, como um facilitador para promover a inovação. Tanto entre os gestores quanto na operação, a percepção de que o fator **Desempenho das Inovações** exerça papel de indutor para inovações prevaleceu, conforme a fala de E16: “Existe no planejamento estratégico a questão dos novos produtos, um indicador que já foi e voltou algumas vezes”. No grupo operacional, em seu turno, isto é exemplificado pela fala de E2: “Existem relatórios pela área de estratégia que avalia o índice de projetos implementados”.

O resultado da percepção do fator **Desempenho das Inovações** nas entrevistas realizadas reportou a seguinte análise: no perfil operacional, apenas E2 e E4 responderam positivamente com relação ao seu papel dentro da organização, enquanto no perfil de gestão, as respostas positivas foram E11, E13 e E17. Portanto, a representatividade das respostas negativas foi maior no perfil operacional. Por outro lado, houve seis respostas com o desconhecimento total ou que não quiseram opinar, nos dois perfis.

Mesmo diante de tantas indefinições, a resposta de E15, em sua justificativa pela falta do fator, cita duas importantes ressalvas: a falta de um acompanhamento e a necessidade de medição, que são características desse fator (Valladares et al., 2014; Karabulut, 2015).

Os entrevistados que responderam positivamente - E2, E4, E11, E13 e E17 - expuseram de forma correta suas justificativas, com o entendimento de que ferramentas corporativas são usadas para fazer esse acompanhamento, seja por meio de relatórios ou avaliações tempestivas, como abordaram, por exemplo, E2, ao dizer que “existem relatórios pela área de estratégia que avalia o índice de projetos implementados”, e E11, que afirmou que “existe medição da ação de estudo de inovação”, características são determinantes para esse fator (Valladares et al., 2014; Karabulut, 2015).

Assim, entende-se que o fator **Desempenho das Inovações** tem sua manifestação empírica confirmada por ambos perfis em consonância parcial com as definições teóricas originais. Em efeito, na realidade do caso estudado, que reflete práticas da Administração Pública, o **Desempenho das Inovações** confirmou-se empiricamente conforme as definições teóricas prévias, tanto no grupo de gestores quanto no grupo operacional. Tanto entre os entrevistados do grupo de gestores quanto no grupo operacional, a premissa teórica do **Desempenho das Inovações** enquanto indutor de inovação prevaleceu. Portanto, o **Desempenho das Inovações** é um indutor dentro da organização para a impulsionar a Capacidade de Inovação nos Correios.

O próximo fator abordado nas entrevistas, foi a Experimentação, ainda na mesma dimensão. Os trechos das entrevistas realizadas estão no Quadro 20.

DIMENSÃO: PROCESSOS, FERRAMENTAS E MÉTRICAS

Fator	Perfil de gestor	Perfil operacional
Experimentação	“Não existe uma área responsável para tal função” E11	“A Gerência de Inovação inaugurou em março/2018 o Mistura&Faz, o laboratório de inovação dos Correios. O Mistura&Faz é um lugar para criar, testar, errar rápido e fazer de novo, onde soluções são desenvolvidas de forma colaborativa e ágeis, com aplicação de métodos como o design e scrum. Não sei se outras áreas da empresa estão aplicando com experimentos, seria interessante fazer esse mapeamento” E8
	“Os formatadores de produtos e serviços às vezes tem que testar, mas não tem nada formal, trabalha mais sobre demanda, existe de forma pontual” E16	“Na Área de TI, possuíamos alguns recursos computacionais da própria empresa, tais como Servidores etc que às vezes, usamos como teste e como Laboratório para o uso de novos softwares e a avaliação de comportamento, além da existência do ambiente virtualizado para teste de produtos” E5
	“Sim. Vicom, Vinep, Vican e Desti” E14	“Desconheço o relativo processo” E3
	“Atualmente acredito que não orçamento para investir neste setor” E12	“Desconheço” E6
	“Sim, existe um espaço na Universidade Correios que promove esses experimentos” E13	“Sim temos uma Universidade que tem o cunho de aprimorar essa atividade” E2
	“Eu desconheço, tem o laboratório de inovação que a empresa criou, mas eu não sei se o conceito dele é para Experimentação de novas ideias, eu vejo que é um laboratório pra você rodar jornada de cliente, <i>design thinking</i> , <i>design sprint</i> , mas eu não sei se é um	“Sim, por meio do Departamento de Estratégia e Inovação” E1

laboratório de Experimentação de serviço. Pra mim, essa resposta é não” E15	
-	“Não, na minha parte nunca tive conhecimento ou fui convidado” E9
-	“Não existe uma área, mas já testamos com empresas que trabalhem no ramo e que se interessem em testar soluções. Seria importante a utilização de recurso que apoie a Experimentação ” E7
-	“Sim, já fui estimulada a participar do Correios Celular, mas ainda não tive que dar feedback” E6

Quadro 20 - Trechos das entrevistas sobre o fator Experimentação

Fonte: elaboração própria

A manifestação empírica do fator **Experimentação** foi confirmada nas entrevistas no grupo operacional e, também, nas entrevistas do grupo de gestores. Em ambos, reconhece-se que a **Experimentação** impacta a capacidade de inovar. Na realidade específica dos Correios, admitindo-se a realidade do caso, a percepção que prevaleceu entre os entrevistados de gestores é que este fator se apresenta de forma negativa, ou seja, como uma barreira para promover a inovação dentro da Organização. Já para o grupo operacional, esse fator se apresenta de forma positiva, ou seja, um indutor, conforme demonstra a fala de E1: “Sim, por meio do Departamento de Estratégia e Inovação”.

Seguindo a análise das falas, o entrevistado E8 contextualizou muito bem sua resposta. Segue um trecho da sua fala: “A Gerência de Inovação inaugurou em março de 2018 o Mistura&Faz, o laboratório de inovação dos Correios, o Mistura&Faz é um lugar para criar, testar, errar rápido e fazer de novo”. Em sintonia com a literatura, as premissas de testar e fazer são as premissas desse fator (Chang et al., 2012). A preocupação de este fator ter como objetivo a realização de testes foi abordada por outros entrevistados, ainda que de forma dispersa e sob demanda, tendo sido citado nesse viés por E5, E7, E13, E14 e E16.

Assim, entende-se que o fator **Experimentação** tem sua manifestação empírica confirmada em ambos os perfis, em consonância com as definições teóricas originais. Na realidade do caso estudado, que reflete práticas da Administração Pública, a **Experimentação** confirmou-se empiricamente conforme as definições teóricas prévias, tanto no grupo operacional quanto no grupo de gestores. No entanto, para o grupo de gestores, esse fator caracteriza-se como uma barreira, enquanto que, para o grupo de operação, caracteriza-se como um indutor à promoção da Capacidade de Inovação.

O último fator desta dimensão a ser analisado é a Capacidade de Marketing, com os trechos das entrevistas da pesquisa em campo, conforme o Quadro 21.

DIMENSÃO: PROCESSOS, FERRAMENTAS E MÉTRICAS

Fator	Perfil de gestor	Perfil operacional
Capacidade de Marketing	“Desconheço” E11	“Não há evidências que a área de Marketing tenho envolvimento com valorização das inovações e estímulos a se inovar” E8
	“Acho que sim, tem essa questão de querer inovar” E16	“Sim. Tudo de novo na empresa é bem divulgado aos clientes” E4
	“Desconheço” E14	“Sim, por meio de e-mails e palestras” E3
	“Não vejo nada neste sentido. Geralmente a informação é disponibilizada quando o projeto de inovação é finalizado” E12	“Desconheço” E6
	“Desconheço” E13	“Sim, valoriza, mas ainda é insipiente” E2
	“Ele promove o que é produzido, e só fazemos mais do mesmo. O que está nos manuais” E15	“Sim, através da divulgação de experiências exitosas, dentro e fora da empresa” E1
	-	“Sim, o Marketing dos Correios hoje, coordenado pelo DCORE, e por lá fazemos a nossa veiculação sobre os assuntos de segurança, ética e sempre nos reunimos com eles para aumentar a divulgação, seja por email Marketing , ou outros meios” E9
	-	“Existe um Programa, Inova na Prática, que seleciona práticas inovadoras e premia. Mas o Marketing pode ser melhor trabalhado, inspirando que mais colaboradores inovem” E7

Quadro 21 - Trechos das entrevistas sobre o fator Capacidade de Marketing

Fonte: elaboração própria

A manifestação empírica do fator **Capacidade de Marketing** foi confirmada nas entrevistas no grupo operacional e, também, nas entrevistas do grupo de gestores. Em ambos, reconhece-se que a **Capacidade de Marketing** impacta a capacidade de inovar. Na realidade específica dos Correios, admitindo-se a realidade do caso, a percepção que prevaleceu entre os entrevistados do grupo operacional é que este fator se apresenta de forma positiva, ou seja, como um facilitador para promover a inovação dentro da organização, ou seja, um indutor, conforme demonstra a fala de E1: “Sim, através da divulgação de experiências exitosas, dentro

e fora da empresa”. Entretanto, para o grupo de gestores, a percepção é que esse fator se apresenta como uma barreira, como o exemplo da fala de E12: “Não vejo nada neste sentido”.

De acordo com o estudo teórico, alguns trechos dos entrevistados exemplificam os conceitos abordados na sumarização, como a exposição de E1, “através da divulgação de experiências exitosas, dentro e fora da empresa”, e E9, “o marketing dos Correios hoje, coordenado pelo DCORE, e por lá fazemos a nossa veiculação sobre os assuntos de segurança, ética e sempre nos reunimos com eles para aumentar a divulgação, seja por email marketing, ou outros meios”. Estes relatos apontam tanto a divulgação externa de inovação fora da empresa quanto melhorias de produtos e processos dentro da empresa, sempre vinculando a necessidade à lacuna que será tratada com essas melhorias (Wonglimpiyarat, 2010; Yam et al., 2011).

Esses exemplos foram da visão positiva da presença do fator na empresa, entretanto, houve algumas opiniões divergentes. Dentre elas, destacam-se a quantidade de entrevistados que desconhecem ou ignoram o trabalho do marketing (E10, E14, E11 e E6) e outros que enxergam que o papel do marketing não faz diferença na promoção da inovação, como foi abordado por E8: “Não há evidências que a área de marketing tenha envolvimento com valorização das inovações e estímulos a se inovar”, sendo que essa visão realmente não atende o requisito de valorizar com a divulgação de seus produtos (Yam et al., 2011).

Uma crítica do entrevistado E15 foi que o marketing só “divulga o que está nos manuais” e essa ressalva trava o papel desse fator dentro de uma organização para promover a inovação e sua capacidade de inovação, pois, como já foi abordado, a compreensão das necessidades do consumidor, tanto interno quanto externo, não são estáticas. Sobre isso, argumentou muito bem sua posição, com alinhamento à definição teórica (Yam et al., 2011).

Assim, entende-se que o fator **Capacidade de Marketing** tem sua manifestação empírica confirmada em ambos os perfis, em consonância com as definições teóricas originais. Em efeito, na realidade do caso estudado, que reflete práticas da Administração Pública, a **Capacidade de Marketing** confirmou-se empiricamente conforme as definições teóricas prévias, tanto no grupo operacional quanto no grupo de gestores. No entanto, para o grupo de gestores, esse fator caracteriza-se como uma barreira, enquanto para o grupo de operação, configura um indutor à promoção da Capacidade de Inovação.

Iniciando a última dimensão, Estratégia e Governança, o primeiro fator a ser analisado será o Planejamento Estratégico, seguindo o mesmo modelo de análise desenvolvido até o momento, conforme o Quadro 22.

DIMENSÃO: ESTRATÉGIA E GOVERNANÇA

Fator	Perfil de gestor	Perfil operacional
Planejamento Estratégico	“ Planejamento Estratégico de TI possui. Existe uma ação específica de estudo de novas inovações e de envolvimento da área de negócio, a fim de identificar interesse em utilizar, etc.” E11	“A primeira vez que a inovação foi considerada no planejamento da empresa foi a partir da consultoria Accenture, sendo incluída na Estratégia Correios 2017-2022. Neste documento, a inovação se tornou um dos 10 desafios estratégicos da empresa, e num horizonte de 5 a 10 anos a recomendação da consultoria é que os Correios avaliem seu índice de inovação.” E8
	“Eu enxergo mais no discurso do que na prática, no Planejamento 2020 tinha questões avançadas, mas não avançou porque não foi implantado, neste novo eu não tive acesso. Não sei dizer” E16	“SIM, como o Programa DEZ em 1 lançado em meados de 2017” E5
	“Desconheço” E14	“Desconheço” E6
	“Sim. Acredito que foi em janeiro/2018” E12	“Sim, e cabe ao Departamento de Estratégia a execução” E2
	“Sim, o Planejamento Estratégico reflete este tema, datado em 2017/2018” E13	“Sim, no ano de 2017” E1
	“Ele promove o que é produzido, e só fazemos mais do mesmo. O que está nos manuais” E15	“Sim, por meio dos veículos internos dos Correios” E9
	“Sim, no sentido de que Inovação e Estratégia encontram-se no mesmo departamento. O Planejamento Estratégico para 2018 inseriu algumas metas voltadas à inovação” E10	“Não, pois ele é ainda muito difícil de você focar, pois hoje está muito voltado para o operacional e cliente, e nós como área meio, está difícil nos ver dentro dele, sua aplicação. Iniciativas estratégicas que possibilitam essa análise” E6
“Eu acho que não, é a resposta, a data do último planejamento que tinha inovação foi no de 2012, eu acho, em 2007 foi criado o departamento de inovação, então foi no de 2008 a 2012, tem uns 10 anos, a última data que tinha essa preocupação” E15	“Atualmente considera, o último planejamento considerou, mas é necessário alinhar melhor os projetos estratégicos à inovação” E7	

Quadro 22 - Trechos das entrevistas sobre o fator Planejamento Estratégico

Fonte: elaboração própria

A manifestação empírica do fator **Planejamento Estratégico** foi confirmada nas entrevistas no grupo operacional e, também, nas entrevistas do grupo de gestores. Em ambos, reconhece-se que a **Planejamento Estratégico** impacta a capacidade de inovar. Na realidade específica dos Correios, admitindo-se a realidade do caso, a percepção que prevaleceu entre os entrevistados é que este fator se apresenta de forma positiva, ou seja, como um facilitador para promover a inovação dentro da Organização, ou seja, um indutor, conforme demonstra a fala

de E10: “Sim, no sentido de que Inovação e Estratégia encontram-se no mesmo departamento. O Planejamento Estratégico para 2018 inseriu algumas metas voltadas à inovação”.

Cabe ressaltar algumas respostas bem completas, como as colocações de E8: “A primeira vez que a inovação foi considerada no planejamento da empresa foi a partir da consultoria Accenture, sendo incluída na Estratégia Correios 2017-2022”, que destacou que a inclusão veio por meio de uma consultoria externa. Entretanto, E16 citou um documento de Planejamento Estratégico anterior que também coloca inovação como uma premissa, ainda que não tenha trazido o resultado esperado.

Analisando as colocações dos entrevistados em contraponto com os conceitos encontrados na literatura usada na sumarização, alguns trechos se destacam, dentre eles, o que abordou o entrevistado E6: “Não, pois ele é ainda muito difícil de você focar, pois hoje está muito voltado para o operacional e cliente e nós, como área meio, está difícil nos ver dentro dele, sua aplicação”. Essa colocação alerta uma necessidade de o **Planejamento Estratégico** elaborar planos que abordem todos os seus braços internos, onde todos se vejam num corpo único e não tenha essa percepção de E6, pois só assim ele conseguirá contar com a participação de todos para a implementação dos seus planos (Yam et al., 2014).

Por outro lado, existe uma ênfase do envolvimento da tecnologia no Planejamento Estratégico quando se dá um foco em Inovação (Valladares et al., 2014; Karabulut, 2015). Nesse quesito, a resposta de E11 ratificou que a organização possui um Planejamento Estratégico específico para a tecnologia e que existe uma premissa na busca de inovação tecnológica. Entretanto, também denota uma distância do Planejamento Estratégico da organização, que extrapola a tecnologia e que tem um alinhamento com sua missão e a visão. Isso porque, da mesma forma que E11 cita que existe um Planejamento Estratégico específico para a tecnologia, ignora a existência de um planejamento em nível mais amplo, sendo que esse alinhamento é uma premissa neste documento, que deve detalhar ações abrangentes de acordo com a estratégia de negócios da organização (Karabulut, 2015).

Por fim, mais uma vez, muitos entrevistados citaram o desconhecimento do Planejamento Estratégico da organização (E15, E3 e E4), revelando uma fragilidade na sua divulgação e reciclagem dentro da organização. Uma observação sobre esse fator é que durante a sumarização, vários outros fatores ligados a esse foram encontrados, tratados de forma específica, dentre eles a Gestão de Portfólio (Karabulut, 2015), a Gestão de Demandas (Lai et al., 2005), a Visão e a Gestão de Ativos (Louw et al., 2017). Entretanto, na sumarização, a opção foi convergir a análise para um construto mais macro, que abrangesse esses conceitos, que nesse caso foi o Planejamento Estratégico (Yam et al., 2014).

Assim, entende-se que o fator **Planejamento Estratégico** tem sua manifestação empírica confirmada em ambos os perfis, em consonância parcial com as definições teóricas originais. O caso estudado, que reflete práticas da Administração Pública, a **Planejamento Estratégico** confirmou-se empiricamente conforme as definições teóricas prévias, tanto no grupo operacional quanto no grupo de gestores. A partir disso, conclui-se que esse fator se caracteriza como um indutor à promoção da Capacidade de Inovação.

Segue-se com o fator Gestão do Conhecimento, conforme ilustra o Quadro 23.

DIMENSÃO: ESTRATÉGIA E GOVERNANÇA

Fator	Perfil de gestor	Perfil operacional
Gestão do Conhecimento	“Desconheço” E11	“A Uniconcorreios realiza algumas iniciativas relacionadas a Gestão do Conhecimento , mas é um processo que não permeia todas as áreas” E8
	“Também acho que é uma falha, não consigo enxergar” E16	“A Gestão do Conhecimento é feita através de dados e estudos. No que tenho como visão, a empresa está no caminho certo em inovação, sempre com mudanças que acompanham a necessidade do nosso bem maior: o cliente” E4
	“Por meio da ferramenta Comunidade prática” E14	“Não tenho conhecimento desta informação” E5
	“Não. Criar um processo de Gestão de Conhecimento que permeia todas as áreas, tornando possível uma integração e uma troca de conhecimento entre as áreas” E12	“Desconheço” E6
	“A Universidade é o principal fomentador da Gestão do Conhecimento , disponibilizando uma série de cursos sobre Liderança, Negócio, Suporte, dentre outros” E13	“A Gestão do Conhecimento é elaborada pelas áreas e conta com apoio de uma vice-presidência de recursos humanos para ser efetiva” E2
	“A Gestão do Conhecimento é realizada pela Universidade Corporativa dos Correios. No momento estamos trabalhando na construção das trilhas de capacitação da TI” E10	“Sim, o espaço do conhecimento” E1
	“Sim. Existe um ambiente onde os conhecimentos são registrados, plataforma colaborativa, comunidade prática, mas não sei se há uma orquestração dessas iniciativas” E15	“Não consigo responder” E9
	-	“Não conheço. E um problema é o PDI onde várias pessoas que saíram, levaram o conhecimento com elas e isso será um problema para a empresa” E6

Quadro 23 - Trechos das entrevistas sobre o fator Gestão do Conhecimento

Fonte: elaboração própria

A manifestação empírica do fator **Gestão do Conhecimento** foi confirmada nas entrevistas no grupo operacional e, também, nas entrevistas do grupo de gestores. Em ambos, reconhece-se que a **Gestão do Conhecimento** impacta a capacidade de inovar. Na realidade específica dos Correios, admitindo-se a realidade do caso, a percepção que prevaleceu entre os entrevistados é que este fator se apresenta de forma positiva, ou seja, como um facilitador para promover a inovação dentro da Organização, ou seja, um indutor, conforme demonstra a fala de E4: “a Gestão do Conhecimento é feita através de dados e estudos. No que tenho como visão, a empresa está no caminho certo em inovação, sempre com mudanças que acompanham a necessidade do nosso bem maior: o Cliente”.

Ao analisar as entrevistas realizadas, ressalta-se a preocupação do entrevistado E6 acerca da falta da Gestão do Conhecimento na organização justificada pelo PDI – Programa de Demissão Incentivada, que a organização adotou em 2017 e 2018, e o conhecimento desses empregados, em sua maioria para atender os requisitos, empregados há muito tempo, levam consigo muita experiência e conhecimento que não foram documentados. Essa coleta do conhecimento faz parte de uma Gestão de Conhecimento e ela ajudaria a disseminar e trocar informações entre os empregados, promovendo a capacidade de inovação (Koc, 2007).

Por outro lado, outros entrevistados citaram a Universidade dos Correios como a responsável por essa tarefa, bem como ferramentas que teriam essa finalidade já em uso, como citou E10, ao apontar que “a gestão do conhecimento é realizada pela Universidade Corporativa dos Correios”, e E13, quando conta que “a Universidade é o principal fomentador da **Gestão do Conhecimento**”. Portanto, a organização estaria preparada para promover a Gestão de Conhecimento (Koc, 2007).

Entretanto, mesmo com as devidas ferramentas e estrutura, a observação de E15, que também reconhece a Universidade dos Correios como responsável por essa função, criticou o papel desempenhado para atingir o principal objetivo desse fator: “Sim. Existe um ambiente onde os conhecimentos são registrados, plataforma colaborativa, comunidade prática, mas não sei se há uma orquestração dessas iniciativas”. Esse mesmo entendimento foi observado por E8, com o seguinte discurso: “A Unicolorreios (Universidade dos Correios) realiza algumas iniciativas relacionadas a **Gestão do Conhecimento**, mas é um processo que não permeia todas as áreas”. Neste sentido, sem a orquestração e disseminação do conhecimento, realmente não há a influência na geração de ideias para a inovação que se espera a partir de uma base de conhecimento (Koc, 2007).

Assim, entende-se que o fator **Gestão do Conhecimento** tem sua manifestação empírica confirmada em ambos os perfis, em consonância parcial com as definições teóricas originais.

Em efeito, na realidade do caso estudado, que reflete práticas da Administração Pública, a **Gestão do Conhecimento** se confirmou empiricamente conforme as definições teóricas prévias, tanto no grupo operacional quanto no grupo de gestores. Diante do exposto, conclui-se que, nos dois grupos, esse fator caracteriza-se como um indutor à promoção da Capacidade de Inovação.

O próximo fator foi a **Gestão de Desempenho**, e os trechos mais relevantes de suas respectivas entrevistas estão no Quadro 24.

DIMENSÃO: ESTRATÉGIA E GOVERNANÇA

Fator	Perfil de gestor	Perfil operacional
Gestão de Desempenho	“Sim, já fui avaliada e temos a ferramenta GCR que tem esse papel” E14	“Não existe. A área de inovação (DESTI/GINO) recentemente criou um processo de inovação com 4 etapas e um sistema de inovação (ATENA) para fazer a gestão de projetos inovadores. Creio que são os primeiros passos para que possamos medir processos inovativos” E8
	“Na área de TI existe medição da ação de estudo de inovação, por meio da criação de metas” E11	“Sim. O acompanhamento das atividades dos funcionários, observando suas necessidades para o bom Desempenho de suas funções” E4
	“Existe no planejamento estratégico a questão dos novos produtos, um indicador que já foi e voltou algumas vezes” E16	“Não tenho conhecimento desta informação, pois não sou da área específica de inovação” E5
	“Especificamente, um indicador de processos inovativos desconheço, entretanto, a empresa é administrada por centenas de indicadores, que de certa forma mensura os aspectos da inovação” E13	“Desconheço o relativo processo” E3
	“Não sei” E12	“Desconheço” E6
	“Desconheço” E10	“Existem relatórios pela área de estratégia que avalia o índice de projetos implementados” E2
	“Não há nenhum indicador de inovação, mas já houve, vou te dar um exemplo agora, a quantidade de resultados, seja financeiro, de share, de tudo, de produtos e serviços produzidos nos últimos anos, então por exemplo, fazer um acompanhamento da curva de acompanhamento de produtos, quantos produtos estão sustentando a nossa receita que foram formatados na década de 70, 80, 90, e nos últimos 6 meses? E isso comparado com os horizontes, H1, H2 e H3, por exemplo...poderia ser feito assim. Mas não há indicador de inovação não. Desconheço” E15	“Desconheço” E1

-	“Não, ainda não houve nenhum tipo relacionado a inovação” E9
-	“Não existe, mas está em etapa conclusiva um Sistema de Gestão de Inovação, desenvolvido pela Gerência de Inovação, que acreditamos que cumprirá esse papel” E7

Quadro 24 - Trechos das entrevistas sobre o fator Gestão de Desempenho

Fonte: elaboração própria

A manifestação empírica do fator **Gestão de Desempenho** foi confirmada nas entrevistas no grupo operacional e, também, nas entrevistas do grupo de gestores. Em ambos, reconhece-se que a **Gestão de Desempenho** impacta a capacidade de inovar. Na realidade específica dos Correios, admitindo-se a realidade do caso, a percepção que prevaleceu entre os entrevistados no grupo de operação é que este fator se apresenta de forma negativa, ou seja, como uma barreira para promover a inovação dentro da Organização devido à sua ausência, conforme demonstra a fala de E8: “Não existe. A área de inovação (DESTI/GINO) recentemente criou um processo de inovação com quatro etapas e um sistema de inovação (ATENA) para fazer a gestão de projetos inovadores. Creio que são os primeiros passos para que possamos medir processos inovativos”. Já no grupo de gestores, a percepção é positiva, como se vê na fala de E14: “Sim, já fui avaliada e temos a ferramenta GCR que tem esse papel”.

Analisando as entrevistas, destacam-se aquelas que tomaram por base algum projeto inovativo que já sofreu avaliação de desempenho pela ferramenta corporativa de gestão de metas, como foi o caso de E14, ao citar que sofre avaliação por meio do GCR (Gestão de Competências e Resultados), bem como de E11 e E4. O entrevistado E2 citou o uso de relatórios gerados constantemente com outros indicadores que refletem índices de projetos implementados, o que também abordaria os projetos provenientes de inovação. Nesse contexto, o fator atenderia o requisito de medição de impacto (Karabulut, 2015). Contudo, seria de forma pontual, não atendendo o requisito de uma avaliação ao longo do tempo, inclusive comparando o seu comportamento inovador (Valladares et al., 2014).

Portanto, esse fator deve ser reforçado na organização que quer ter sua capacidade de inovação monitorada e melhorada de forma contínua, inclusive na busca de índices por meio de *benchmarking* em outras organizações bem-sucedidas (Louw et al., 2017).

Assim, entende-se que o fator **Gestão de Desempenho** tem sua manifestação empírica confirmada em ambos os perfis, em consonância parcial com as definições teóricas originais. Em efeito, na realidade do caso estudado, que reflete práticas da Administração Pública, a

Gestão de Desempenho confirmou-se empiricamente conforme as definições teóricas prévias, tanto no grupo operacional quanto no grupo de gestores. Conclui-se, assim, que no grupo de gestores esse fator se caracteriza como um indutor; já o grupo de operação, predominou sua presença como uma barreira à promoção da Capacidade de Inovação.

Por fim, o último fator a ser analisado desta dimensão e da sumarização é a Gestão de Riscos. Os trechos mais relevantes das entrevistas estão no Quadro 25.

DIMENSÃO: ESTRATÉGIA E GOVERNANÇA

Fator	Perfil de gestor	Perfil operacional
Gestão de Riscos	“Tem sim, é bem recente e será um aprendizado para a empresa” E16	“Não sei opinar” E8
	“Sim. Por meio do DEGOR (Departamento de Governança)” E14	“Sim. Tudo na empresa tem que ser bem elaborado pois o risco existe em toda situação nova, onde não se sabe o que está por vir” E4
	“Não. Acredito que definir a Inovação como prioridade da empresa, possuir um ambiente favorável levando em consideração a junção de quatro elementos: a) apoio da diretoria em incentivar e apoiar a inovação de produtos e serviços, b) orçamento para investir, c) um gestor responsável pela inovação e d) cultura de inovação na empresa, possuir funcionários engajados na inovação, disponível para fazer parcerias e reconhecer os esforços dos funcionários nos projetos de inovação” E12	“Temos gestão de risco para recursos computacionais em produção, mas para processos inovadores, eu não tenho conhecimento desta informação” E5
	“Sim, o processo está normatizado” E13	“Desconheço o relativo processo” E3
	“A gestão formal de risco segue a metodologia de Gerenciamento de Projetos citada acima. Quanto aos riscos da Inovação, desconheço o processo formal” E10	“Desconheço” E6
	“Sim. Tem duas metodologias que a empresa adota, a brasileira e outra, eu sei a área financeira adota, a área de tecnologia adota, mas quando a gente faz um produto usando a metodologia do GPM (Gestão de Produtos e Manufaturados), também se faz a gestão de risco, mas não são riscos inovativos, são riscos gerais de uma entrega de um produto, serviço ou tecnologia” E15	“Sim existe um departamento de governança ligado diretamente à presidência, o qual sou lotado, que cuida em 2ª linha de defesa dos riscos corporativos. Após a lei 13.303 passou a ser obrigatório a efetivação e manutenção da GRC (Gestão de Riscos e Compliance)” E2
	-	“Desconheço” E1
	-	“Eu não posso dar certeza desse processo, entretanto temos um pilar sobre a gerência de riscos dentro da gerência” E9
	-	“Não. Primeiramente, deve-se desconstruir o modelo mental do medo de

	arriscar, para depois fazer a gestão do risco” E7
“	“Desconheço Gestão de Riscos ” E6

Quadro 25 - Trechos das entrevistas sobre o fator Gestão de Riscos

Fonte: elaboração própria

A manifestação empírica do fator **Gestão de Riscos** foi confirmada nas entrevistas no grupo operacional e, também, nas entrevistas do grupo de gestores. Em ambos, reconhece-se que a **Gestão de Riscos** impacta a capacidade de inovar. Na realidade específica dos Correios, admitindo-se a realidade do caso, a percepção que prevaleceu entre os entrevistados é que este fator se apresenta de forma positiva, ou seja, como um indutor para promover a inovação dentro da Organização, conforme demonstra a fala de E4: “Sim. Tudo na empresa tem que ser bem elaborado pois o risco existe em toda situação nova, onde não se sabe o que está por vir”.

No perfil operacional, o entrevistado E2, respondeu com segurança, inclusive citando o normativo que obriga a organização a ter implantado um processo responsável pela Gestão de Risco: “Sim existe um departamento de governança ligado diretamente à presidência, o qual sou lotado, que cuida em segunda linha de defesa dos riscos corporativos. Após a lei 13.303, passou a ser obrigatório a efetivação e manutenção da GRC (Gestão de Riscos e Compliance)”, ainda que não tenha especificado sobre uma análise de riscos direcionada para inovação. Este medo em arriscar foi citado por E7: “deve-se desconstruir o modelo mental do medo de arriscar”.

O entrevistado E15 citou outro processo que faz **Gestão de Risco**, mas de forma pontual, durante a produção de um novo produto, por meio do processo GPM (Geração de Produto e Manufaturados), concluindo que esse processo não inclui o escopo de inovação: “mas não são riscos inovativos, são riscos gerais de uma entrega de um produto, serviço ou tecnologia”.

O entrevistado E12 também justifica bem a ausência do fator, citando como ele enxerga a sua implantação e alguns pontos se ressaltam, entre eles: “apoio da diretoria em incentivar e apoiar a inovação de produtos e serviços, orçamento para investir, um gestor responsável pela inovação e cultura de inovação na empresa, possuir funcionários engajados na inovação”. Tem-se, então, que sua visão converge com os conceitos sumarizados onde a **Gestão de Riscos** deve motivar a iniciativa das pessoas e apoiar riscos em projetos inovativos (Ukko et al., 2014; Karabulut, 2015). Uma lacuna da teoria com as falas dos entrevistados sobre a **Gestão de Riscos** foi a falta da consideração dos riscos inovativos, que são premissas nesse fator (Ukko et al., 2014).

Assim, entende-se que o fator **Gestão de Riscos** tem sua manifestação empírica confirmada em ambos os perfis, em consonância parcial com as definições teóricas originais. Em efeito, na realidade do caso estudado, que reflete práticas da Administração Pública, a **Gestão de Riscos** confirmou-se empiricamente conforme as definições teóricas prévias, tanto no grupo operacional quanto no grupo de gestores. Conclui-se que, nos dois grupos, esse fator caracteriza-se como um indutor à promoção da Capacidade de Inovação.

Com esse fator, termina aqui a análise e discussão dos resultados referentes aos fatores sumarizados dos modelos levantados sobre capacidade de inovação. Destacam-se, ainda, os resultados do último bloco, que gerou uma última categoria, denominada Novos Fatores. Perguntou-se para cada entrevistado se ele enxergava algum outro fator que pudesse impactar a Capacidade de Inovação na organização e as falas relevantes se encontram no Quadro 26.

Perfil de gestor	Perfil operacional
“Eu acho que o fator político é péssimo para a empresa, [...], sem um compromisso empresarial, então isso interfere bastante. Acho que a empresa não tem um projeto das pessoas evoluírem, de serem valorizadas de acordo com suas entregas, então existe essa falta da sistematização, da preparação das pessoas pra isso, conhecimento, de uma carreira de meritocracia” E16	“Parcerias é um item muito importante para se gerar inovação. Em SC, estamos conseguindo realizar muitas ações e projetos relacionados a inovação em parcerias com outras instituições públicas e privadas” E8
“A própria estrutura pública da empresa impacta nesse aspecto de forma negativa” E11	“É necessário que a empresa abrace verdadeiramente vontade de inovar. É necessário produzir uma cadeia de inovação oferecer incentivos para que os empregados e se engajem no processo” E3
“Sim, eu acho que o principal fator é a liderança, deve-se empoderar a ponta para que ele se sinta livre para criar mais” E14	“Incentivo aos funcionários por meio de bônus ou gratificações” E6
“Todas as dimensões e fatores abordados conseguiram captar todos os aspectos da inovação. Acrescentaria apenas que o processo de inovação não é estanque e exige sinergia de ações dentre as diversas áreas de empresa e quanto mais foco e apoio dado, aumenta a probabilidade de sucesso” E13	“Sim, aporte financeiro e cultura. A cultura já vem desde o nível universitário ao profissional, nosso país está ainda muito atrasado em inovação e pesquisa comparado inclusive com países com o mesmo PIB” E2
“O fato de ser empresa pública, sujeita a uma legislação específica e bastante limitante, dificulta a adoção de algumas políticas para incentivo à inovação” E10	“Acredito que os Correios estão no caminho certo, na busca de inovações para crescer suas vendas, atingir suas metas e valores para continuar sendo a empresa gigante que somos” E9
“Competências mobilizadas para a inovação é importante, um modelo para desenvolver competências para esse fim, basicamente são essas já citadas” E15	“Cultura dos empregados, muitas vezes os empregados são reticentes em receber inovações e também em inovar” E6

Quadro 26 - Trechos das entrevistas sobre Novos Fatores

Fonte: elaboração própria

Entre as falas dos entrevistados sobre os fatores emergentes do campo, destaca-se a fala de E16, que citou o fator de **Dependência Política** como uma barreira para a capacidade de inovar dos Correios, pois em sua visão falta o interesse político não vincula o comprometimento com a organização em primeiro lugar. Outro fator citado por E16 foi o fator **Meritocracia**, que se insere no que reforça o fator supracitado, **Dependência Política**, pois em muitas situações a organização não pode decidir por si só os gestores mais capazes para gerir projetos estratégicos e entre eles, inovativos. As organizações públicas são mais vulneráveis à interferência política (Dussalt, 1992), e isso fortalece o achado dessa pesquisa.

O entrevistado E8 citou o fator **Parcerias** que, diante de sua visão, já estaria coberto pelo fator Desenvolvimento de Capacidades (Karabulut, 2015). Já o entrevistado E14 reforçou o papel do fator Liderança. Como abordaram Valladares et al. (2014), que conceituam a Liderança Transformadora, é preciso um líder que esteja engajado com o processo de inovação da organização.

Uma observação importante refere-se ao status de a organização ser pública, como argumentou E10 e E11, citando o medo dos controles aos que uma organização pública está sujeita como uma barreira à inovação, além da aceitação dos riscos e da inércia e da acomodação dos empregados públicos, convergindo também para o fator **Dependência Política** que fragiliza a identidade e compromisso da organização.

Como sumarização para os resultados encontrados nesta pesquisa, apresenta-se o Quadro 27, que mostra a manifestação dos fatores teórico-empíricos no caso estudado. Para tanto, adotou-se a seguinte legenda:

FECC	Fator empiricamente confirmado em consonância com a definição teórica sumarizada.	FNCE	Fator não confirmado empiricamente.
FECP	Fator empiricamente confirmado em consonância parcial com a definição teórica sumarizada.	FE	Fator emergente do campo empírico.
FECD	Fator empiricamente confirmado em dissonância com a definição teórica sumarizada.		

Dimensões	Fatores	Aderência das manifestações empíricas em relação às definições teóricas sumarizadas (GESTÃO)	Aderência das manifestações empíricas em relação às definições teóricas sumarizadas (OPERAÇÃO)
Suporte Organizacional	Organização	FECP	FECP
	Recursos Tecnológicos	FECC	FECC
	Recursos Financeiros	FECD	FECD
Pessoas e Cultura	Clima Organizacional	FECP	FECP
	Desenvolvimento de Capacidades	FECP	FECP
	Recursos Humanos	FECC	FECC
	Liderança	FECP	FECP
	Integração Funcional/Colaboração	FECP	FECP
	Autonomia	FECD	FECD
Processos e Métricas	Cultura Organizacional	FECP	FECP
	Geração de Ideias	FECP	FECP
	Desempenho em Inovação	FECP	FECP
	Experimentação	FECC	FECC
Estratégia e Gerenciamento	Capacidade de Marketing	FECC	FECC
	Planejamento Estratégico	FECP	FECP
	Gestão do Conhecimento	FECP	FECP
	Gestão de Desempenho	FECP	FECP
Fatores emergentes	Gestão de Risco	FECP	FECP
	Dependência Política	FE	-

Quadro 27 - Resultado da manifestação empírica dos fatores na organização pública do Estudo de Caso

Fonte: elaboração própria

Os resultados revelam que as quatro dimensões teóricas originais tiveram manifestação empírica confirmada para todos os fatores sumarizados no caso, embora sob diferentes níveis e com impressão de indutor ou barreira.

A dimensão **Suporte Organizacional**, que conta com três fatores, apresentou-se da seguinte forma: o fator “Recursos tecnológicos”, assim como o fator “Organização”, foi confirmado como indutor de capacidades de inovação em ambos os perfis de respondentes, enquanto o fator “Recursos Financeiros” foi confirmado como barreira no grupo da operação e indutor para os gestores.

A dimensão **Pessoas e Cultura**, que conta com sete fatores, apresentou-se da seguinte forma: os fatores “Desenvolvimento de Capacidades”, “Recursos Humanos”, “Liderança” e “Integração Funcional/Colaboração” foram confirmados como barreiras em ambos os perfis; já os fatores “Clima Organizacional” e “Cultura Organizacional” foram confirmados como

barreira pelo perfil de gestores e indutor pelo perfil operacional e, por fim, o fator “Autonomia” foi confirmado como um indutor para o perfil de gestão e uma barreira para o perfil operacional.

A dimensão “**Processos e Métricas**”, que conta com quatro fatores, apresentou-se da seguinte forma: os fatores “Geração de Ideias” e “Desempenho em Inovação” foram confirmados como indutores para ambos os perfis, e os fatores “Experimentação” e “Capacidade de Marketing” foram confirmados como barreiras para o perfil de gestores e indutores para o perfil operacional.

A dimensão “**Estratégia e Gerenciamento**”, que conta com quatro dimensões, apresentou-se da seguinte forma: os fatores “Planejamento Estratégico”, “Gestão do Conhecimento” e “Gestão de Risco” foram confirmados como indutores para ambos os perfis, já o fator “Gestão de Desempenho” foi confirmado como uma barreira para o perfil operacional e um indutor para o perfil de gestão.

No total, dos 18 fatores originais, confirmaram-se 4 que tiveram plena aderência às premissas teóricas originais entre os dois grupos de respondentes; 12 que tiveram aderência parcial às premissas teóricas originais entre os dois grupos de respondentes; e 2 fatores que tiveram dissonância em relação às premissas teóricas originais entre os dois grupos de respondentes. Adicionalmente, emergiu do campo um fator novo, denominado “Dependência Política”, para o qual se estabelece a seguinte definição operacional: influência em nível de gestão que fragiliza a organização no andamento de projetos, decisões técnicas e meritocracia.

Assim, resumam-se os achados desta pesquisa com a proposição da seguinte definição operacional para o construto das “capacidades de inovação em serviços públicos”: capacidades de inovação no serviço público referem-se aos fatores necessários para promover inovações que permeiam toda a organização, desde o nível operacional até o nível estratégico, que são manifestas por meio das seguintes dimensões e fatores voltadas para a busca da inovação: i) **Suporte Organizacional**, que se refere à configuração da organização, à disponibilidade de recursos tecnológicos e financeiros; ii) **Pessoas e Cultura**, que se refere aos recursos não materiais, como sustentação da organização, envolvendo pessoas, cultura, liderança, clima organizacional, integração, autonomia e desenvolvimento de capacidades; iii) **Processos e Métricas**, que se refere aos processos e gerenciamento necessários para mensurar, estimular e promover a inovação, são eles: ideação, desempenho em inovação, experimentação e marketing; e iv) **Estratégia e Gerenciamento**, que se refere aos processos necessários para dar sustentação e patrocínio às decisões direcionadas à inovação, quais sejam, planejamento estratégico, gestão de riscos, gestão de desempenho e gestão do conhecimento. Um fator emergente da pesquisa que se enquadra nesta dimensão é a dependência política, que atua no

nível estratégico de decisões. Com relação a literatura revisada, resultado empírico desta pesquisa reforça a sumarização definida dentro do escopo serviços públicos, e preenche essa lacuna, já que nenhum dos modelos usados para esse estudo tinha como escopo serviços públicos.

Além da confirmação empírica realizada por meio do estudo de caso nos Correios, foi feita análise sobre como cada um dos fatores se manifesta na organização, indutor ou barreira, levando em consideração a análise de cada perfil em separado, gestor e operacional, conforme a legenda abaixo para o Quadro 28.

INDUTOR	Fator visto como Indutor	BARREIRA	Fator visto como Barreira
---------	--------------------------	----------	---------------------------

Dimensões	Fatores	Grupo Gestores	Grupo Operacional
Suporte Organizacional	Organização	BARREIRA	BARREIRA
	Recursos Tecnológicos	INDUTOR	BARREIRA
	Recursos Financeiros	BARREIRA	BARREIRA
Pessoas e Cultura	Clima Organizacional	BARREIRA	INDUTOR
	Desenvolvimento de Capacidades	BARREIRA	BARREIRA
	Recursos Humanos	BARREIRA	BARREIRA
	Liderança	BARREIRA	BARREIRA
	Integração Funcional/Colaboração	BARREIRA	BARREIRA
	Autonomia	INDUTOR	BARREIRA
	Cultura Organizacional	BARREIRA	INDUTOR
Processos e Métricas	Geração de Ideias	INDUTOR	INDUTOR
	Desempenho em Inovação	INDUTOR	INDUTOR
	Experimentação	BARREIRA	INDUTOR
	Capacidade de Marketing	BARREIRA	INDUTOR
Estratégia e Gerenciamento	Planejamento Estratégico	INDUTOR	INDUTOR
	Gestão do Conhecimento	INDUTOR	INDUTOR
	Gestão de Desempenho	INDUTOR	BARREIRA
	Gestão de Risco	INDUTOR	INDUTOR
Fatores emergentes	Dependência Política	BARREIRA	BARREIRA

Quadro 28 - Resultado da manifestação empírica dos fatores na organização pública do Estudo de Caso

Fonte: elaboração própria

O resultado do Quadro 28 para a organização Correios, mostra que os fatores podem exercer um papel diferente na capacidade de inovação, variando de acordo com a função do colaborador, neste caso, essa diferença ficou evidenciada com as divergências entre o papel de gestor e operacional. Esse estudo agrega estudos anteriores de indutores e barreiras à inovação,

e complementa com a sugestão de buscar a separação da visão entre grupo de gestores e grupo de operadores.

Essa divergência pode sinalizar outros problemas dentro da organização, como a comunicação interna entre esses grupos, como foi constatado empiricamente nas entrevistas.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa teve por objetivo geral **propor e testar um *framework* explicativo da Capacidade de Inovação em Serviços Públicos**. Para isso, realizou-se uma pesquisa qualitativa com a sumarização dos fatores sobre capacidade de inovação das publicações acadêmicas dos últimos cinco anos, validada por meio de entrevistas semiestruturadas na organização pública Correios.

Para especificar melhor esse objetivo, foram mapeados os seguintes objetivos específicos: a) sumarizar em um quadro analítico os fatores explicativos sobre capacidade de inovação para serviços públicos; b) Coletar evidências empíricas e validar o quadro analítico dos fatores já publicados e selecionados para esta pesquisa, mas dispersos, em uma organização pública real; e c) descrever a capacidade de inovação da organização pública selecionada para o estudo de caso.

Para atender o primeiro objetivo específico, fez-se a revisão bibliográfica e documental, relacionado ao sítio da organização pública escolhida, no período dos últimos cinco anos, bem como os estudos relacionados à capacidade de inovação, para entender sua aplicabilidade em diversos nichos e mercados, além da busca de modelos e *frameworks* e fatores determinantes da capacidade de inovação neste mesmo período. A partir dessa última pesquisa, foram mapeados 26 modelos, que abordavam fatores e dimensões de capacidade de inovação. Um detalhe da sumarização é que foram encontrados modelos específicos para os mais diversos nichos: produção de software, empresas de pequeno e médio porte e capacidade de inovação para inovações radicais, entretanto, nenhum específico para serviços públicos.

Outro desafio é falta de normalização na nomenclatura, dependendo do modelo, determinado fator, como foi denominado neste estudo, era chamado de fator ou dimensão por outros autores. O que se constatou é que, quando o autor queria explorar mais determinado construto, o chamava de dimensão. Neste estudo, seguiu-se a nomenclatura de fator pela aparição e dos determinantes da capacidade de inovação que mais foram abordadas pelos artigos selecionados para a sumarização. A separação por dimensões foi uma decisão para dar mais didática no agrupamento dos fatores bem como seguir a sugestão dos autores da sumarização que usaram essa nomenclatura.

Por fim, a sumarização finalizou em um quadro único com dimensões e fatores teórico-explicativos da capacidade de inovação para testar sua aplicabilidade aos serviços públicos. Essa sumarização dos fatores e dimensões de capacidade de inovação resultou em quatro dimensões e dezoito fatores: i) Suporte Organizacional, composta pelos fatores Organização,

Recursos Tecnológicos e Recursos Financeiros; ii) Pessoas e Cultura, composta pelos fatores Clima organizacional, Desenvolvimento de Capacidades, Recursos Humanos, Liderança, Integração Funcional e Colaboração, Autonomia e Cultura Organizacional; iii) Processos e Métricas, composta pelos fatores Geração de Ideias, Desempenho em Inovação, Experimentação e Capacidade de Marketing; e iv) Estratégia e Gerenciamento em Inovação, composta pelos fatores Planejamento Estratégico, Gestão de Desempenho, Gestão de Riscos e Gestão do Conhecimento e Dependência Política, esse último fator, emergente da pesquisa.

O segundo objetivo específico foi alcançado com a realização de entrevistas para coletar evidências e validar o sumário dos fatores, em uma organização pública real e descrever a percepção dos colaboradores da organização da manifestação desses fatores, foi atendido por meio de um estudo de caso realizado na organização pública Correios, por meio de entrevistas semiestruturadas. Para descrever melhor a manifestação dos fatores da capacidade de inovação, optou-se por separar as respostas em dois níveis conforme a posição dos entrevistados: operação e gestão. Essa separação mostrou poucas divergências, pois poucos resultados divergiram entre os dois perfis.

O terceiro objetivo específico foi alcançado com a análise de resultados, e o conceito de Capacidade de Inovação em Serviços Públicos pode ser definida como a busca constante dos recursos necessários que permeiam toda a organização para viabilizar as inovações.

Os resultados apontam que, dos 18 fatores originais, confirmaram-se 4 que tiveram plena aderência às premissas teóricas originais entre os dois grupos de respondentes; 12 que tiveram aderência parcial às premissas teóricas originais entre os dois grupos de respondentes; e 2 fatores que tiveram dissonância às premissas teóricas originais entre os dois grupos de respondentes. Um achado deste trabalho foi um fator emergente, a “Dependência Política”.

Estes resultados evidenciam que a manifestação empírica dos fatores teóricos não se apresenta em plena consonância com a teoria original, que provém de organizações de natureza privada. Assim, para serviços públicos, destacam-se a Experimentação (pela inércia dos funcionários na busca de quebra de paradigmas), a Gestão de Riscos (que deve sustentar as decisões pelo medo do controle interno e externo), a Cultura Organizacional (onde a aversão à mudança é maior devido a acomodação do ente público), a Organização (que é mais burocrática e demanda uma maior sinergia que propicie a iteração), Recursos Humanos (outro fator regulamentado por lei, pois as contratações são regidas por lei e portanto o desafio em administrar e otimizar os recursos humanos da organização), o Planejamento Estratégico (que dá o respaldo necessário para o empreendedorismo e assim minimizar o medo em arriscar na busca de inovações) e por fim, a Dependência Política (que influencia as tomadas de decisões,

pois pode prejudicar a empresa com indicações para cargos estratégicos sem a competência necessária para a tomada de decisões no andamento de projetos inovadores).

Entre os resultados organizacionais, destacam-se os fatores que convergiram como facilitadores na organização tanto na visão operacional quanto na visão dos gestores, são eles: a Geração de Ideias, o Desempenho em Inovação, o Planejamento Estratégico, a Gestão do Conhecimento e a Gestão de Risco.

Também vale ressaltar que os Correios devem investir mais na sua comunicação interna, pois a quantidade de respostas informando desconhecimento diante de fatores do cotidiano, tais como Gestão de Desempenho, Gestão do Conhecimento e Planejamento Estratégico, mostra uma fragilidade de comunicação interna da organização e essa lacuna impacta no melhor aproveitamento dos recursos necessários para promover as inovações.

Por último, todos os fatores elencados como barreira, tanto pelo perfil operacional quanto no perfil dos gestores podem ser trabalhados para um melhor papel dentro da organização com um direcionamento à capacidade de inovação. E para os Correios, os fatores que são barreiras em consonância com o entendimento tanto do perfil de gestor quanto do perfil operacional foram: organização, recursos financeiros, desenvolvimento de capacidades, recursos humanos, liderança, integração funcional/colaboração e dependência política. Já os fatores que convergiram como indutor foram: geração de ideias, desempenho em inovação, planejamento estratégico, gestão do conhecimento e gestão de riscos.

Esses resultados condizem com a realidade atual da organização que luta para aumentar o seu escopo de entrega de serviços públicos e fortalecer seu papel na sociedade e manter seu status de organização pública, entretanto, fatores como organização, liderança e dependência política, são exemplos de barreiras internas contra a inovação devido à falta de independência organizacional que a organização necessita para o desenvolvimento de projetos de médio e longo prazo.

Como agenda de pesquisa, lança-se o desafio de operacionalizar o construto sob o formato de uma escala de medida a ser aplicada ao contexto dos serviços públicos, validada semanticamente e estatisticamente.

Entre as limitações desta pesquisa, destacam-se a quantidade de entrevistados com o perfil de gestão, a falta de informação sobre vários fatores durante as entrevistas e a nomenclatura referente a Capacidade de Inovação.

Como aplicação prática, essa pesquisa contribui com um questionário que permita aplicar a uma pesquisa de largo escopo e fortalecer os resultados encontrados para Capacidade de Inovação em Serviços Públicos.

REFERÊNCIAS

- Australian Government, Department of Innovation, Industry, Science and Research. (2011). *Australian Public Sector Innovation Indicators (APSII)*. Retirado de <https://innovation.govspace.gov.au/sites/g/files/net1566/f/files/2011/08/APSII-Consultation-Paper.pdf>
- Barcet, A. (2010). Innovation in services: a new paradigm and innovation model. In F. Gallouj & F. Djellal (Eds.), *The handbook of innovation and services: A multidisciplinary perspective*, (pp. 49-67). United Kingdom: Edward Elgar Publishing.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições.
- Bloch, C. (2011). *Measuring public innovation in the Nordic countries (MEPIN)*. Aarhus: The Danish Centre for Studies in Research and Research Policy.
- Brandão, S. M., & Bruno-Faria, M. de F. (2013). Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. *Revista de Administração Pública*, 47(1), 227–248.
- Bruno-Faria, M. D. F., & de Araujo Fonseca, M. V. (2014). Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(4), 372-396.
- Carroll, N., & Helfert, M. (2015). Service capabilities within open innovation. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(2), 275–303.
- Cassol, A., Zapalá, J., & Fabiano Cintra, R. (2016). Capacidade absorptiva como propulsora da inovação em empresas incubadas de Santa Catarina. *Revista Ciências Administrativas*, 23(1), 9–41.
- Cavalcante, P., Camões, M., Cunha, B., & Severo, W. (2017). *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: ENAP – IPEA.
- Chang, Y. C., Chang, H. T., Chi, H. R., Chen, M. H., & Deng, L. L. (2012). How do established firms improve radical innovation performance? the organizational capabilities view. *Technovation*, 32(7–8), 441–451.
- Chen, S. H. (2016). The influencing factors of enterprise sustainable innovation: an empirical study. *Sustainability*, 8(5), 425.
- Cheng, C. C. J., & Chen, J. (2013). Breakthrough innovation: the roles of dynamic innovation capabilities and open innovation activities. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(5), 444–454.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Correios (2018, Maio 18). Homepage. Recuperado em Dezembro 18, 2018.

- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191.
- Cunha, B. Q., Cavalcante, P., Magalhães, A. G., & Goellner, I. D. A. (2016). *Inovação governamental: análise da produção brasileira à luz da literatura internacional* (Boletim de Análise Político-Institucional No. 10). Retirado do Repositório do Conhecimento do IPEA: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/7681>
- Djellal, F., Gallouj, F., & Miles, I. (2013). Two decades of research on innovation in services: Which place for public services?. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 98-117.
- Doroodian, M., Ab Rahman, M. N., Kamarulzaman, Y., & Muhamad, N. (2014). Designing and validating a model for measuring innovation capacity construct. *Advances in Decision Sciences*, 2014.
- Dussault, G. (1992). A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. *Revista de Administração Pública*, 26(2), 8-19.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, 21(10- 11), 1105-1121.
- Esterhuizen, D., Schutte, C. S. L., & Du Toit, A. S. A. (2011). Enhancing innovation capability maturity through knowledge conversion. *Acta Commercii*, 11, 211–231.
- Esterhuizen, D., Schutte, C., & Du Toit, A. (2012). A knowledge management framework to grow innovation capability maturity. *Journal of Information Management*, 14(1). <https://doi.org/10.4102/sajim.v14i1.495>
- Fagerberg, J., Mowery, D. C., & Nelson, R. R. (Eds.). (2005). *The Oxford handbook of innovation*. United Kingdom: Oxford University Press.
- Field, A. (2009). *Descobrimos a estatística usando o SPSS-2*. Porto Alegre: Artmed.
- Figueiredo, P. N. (2005). Acumulação tecnológica e inovação industrial: conceitos, mensuração e evidências no Brasil. *São Paulo Em Perspectiva*, 19(1), 54–69.
- Forés, B., & Camisón, C. (2011). The complementary effect of internal learning capacity and absorptive capacity on performance: the mediating role of innovation capacity. *International Journal of Technology Management*, 55(1–2), 56–81.
- Fosic, I., Starcevic, D. P., & Zivkovic, A. (2016). *Investing in Company's Innovation Capacity: The Case of Croatia*. Economic and Social Development: Book of Proceedings (pp. 411-421). Koprivnica, Croácia: Varaždin Development and Entrepreneurship Agency.
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 35(3), 105-112.
- Gallouj, F., & Djellal, F. (Eds.). (2011). *The handbook of innovation and services: a multi-disciplinary perspective*. United Kingdom: Edward Elgar Publishing.

- Gallouj, F., & Savona, M. (2009). Innovation in services: a review of the debate and a research agenda. *Journal of Evolutionary Economics*, 19(2), 149.
- Gallouj, F., & Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research Policy*, 26(4-5), 537-556.
- Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Artmed.
- Grimaldi, M., Quinto, I., & Rippa, P. (2013). Enabling open innovation in small and medium enterprises: A dynamic capabilities approach. *Knowledge and Process Management*, 20(4), 199-210.
- Hall, J. L. (2007). Developing historical 50-state indices of innovation capacity and commercialization capacity. *Economic Development Quarterly*, 21(2), 107–123.
- Hall, J. L., & Howell-Moroney, M. E. (2012). Poverty, innovation capacity, and state economic development in the knowledge economy: Evidence from the US. *Growth and Change*, 43(2), 228-251.
- Herrmann, J. D., Sangalli, L. C., & Teece, D. J. (2017). Dynamic Capabilities: Fostering an Innovation-Friendly Environment in Brazil. *Revista de Administração de Empresas*, 57(3), 283–287.
- Herrmann, J. D., Sangalli, L. C., & Teece, D. J. (2017). Dynamic Capabilities: Fostering an Innovation-Friendly Environment in Brazil. *Revista de Administração de Empresas*, 57(3), 283–287.
- Ho, L. H., & Chang, P. Y. (2015). Innovation capabilities, service capabilities and corporate performance in logistics services. *International Journal of Organizational Innovation*, 7(3).
- Iddris, F. (2016). Measurement of innovation capability in supply chain: An exploratory study. *International Journal of Innovation Science*, 8(4), 331–349.
- Karabulut, A. T. (2015). Effects of innovation strategy on firm performance: a study conducted on manufacturing firms in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1338-1347.
- Khayyat, N. T., & Lee, J. D. (2015). A measure of technological capabilities for developing countries. *Technological Forecasting and Social Change*, 92, 210–223.
- Kim, M.-K., Park, J.-H., & Paik, J.-H. (2018). Factors influencing innovation capability of small and medium-sized enterprises in Korean manufacturing sector: Facilitators, barriers and moderators. *International Journal of Technology Management*, 76(3–4), 214–235.
- Koc, T. (2007). Organizational determinants of innovation capacity in software companies. *Computers and Industrial Engineering*, 53(3), 373–385.
- Lai, H. C., Chiu, Y. C., & Leu, H. Der. (2005). Innovation capacity comparison of China's information technology industrial clusters: The case of Shanghai, Kunshan, Shenzhen and Dongguan. *Technology Analysis and Strategic Management*, 17(3), 293–315.

- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(03), 377-400.
- Lei n. 13.243, de 11 de janeiro de 2016 (2016). Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. Brasília, DF: Presidência da República.
- Li-Hsing, H. & Pi-Yun, C. Performance in Logistics Services. *International Journal of Organizational Innovation*, 7(3), 24-33.
- Logacheva, A. V. & Kazantev, A. K. (2014). *Innovation capabilities measurement: empirical study*. In J. Bendekovic, M. K. Calopa, & D. Filipovic (Eds.), *Economic and Social Development: Book of Proceedings* (pp. 573-584). Viena, Austria: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency.
- Louw, L., Schutte, C., Du Preez, N., & Essmann, H. (2017). Architecting the Enterprise Towards Enhanced Innovation Capability. *South African Journal of Industrial Engineering*, 28(4), 50–65.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2011). *Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas.
- Mazzucato, M. (2014). *O Estado Empreendedor: desmascarando o mito do setor público vs. setor privado*. Portfolio-Penguin.
- Miranda, E. C., & Figueiredo, P. N. (2010). Dinâmica da acumulação de capacidades inovadoras: evidências de empresas de software no Rio de Janeiro e em São Paulo. *Revista de Administração de Empresas*, 50(1), 75–93.
- Muddaha, G., Kheng, Y. K., & Sulaiman, Y. B. (2018). Learning capability and Nigerian SME's marketing innovation: the moderating influence of dynamic business environment. *International Journal of Management Research and Reviews*, 8(3), 17-29.
- Neiva, E. R., & da Paz, M. D. G. T. (2012). Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. *Revista de Administração*, 47(1), 22-37.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (2005). *Uma teoria evolucionária da mudança econômica*. Editora Unicamp.
- Organizações para cooperação e desenvolvimento econômico – OCDE. (2005). *Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação* (Edição No. 3). Retirado de <https://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>
- Organizações para cooperação e desenvolvimento econômico – OCDE. (2018). *Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. Retirado de <http://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>
- Organizações para cooperação e desenvolvimento econômico – OCDE. (2019). *Embracing Innovation In Government: Global Trends*. Retirado de

<http://www.oecd.org/gov/innovative-government/embracing-innovation-in-government-2018.pdf>

- Pasquali, L. (2010). *Instrumentação psicológica: Fundamentos e práticas*. Porto Alegre: Artmed.
- Pisano, G., & Teece, D. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- Qual o futuro dos Correios no mundo?. [Editorial]. (2017). Revista 10 em 1 – Edição 1, 2017.
- Rahman, M. N. A., Doroodian, M., Kamarulzaman, Y., & Muhamad, N. (2015). Designing and validating a model for measuring sustainability of overall innovation capability of small and medium-sized enterprises. *Sustainability*, 7(1), 537-562.
- Rauen, A. T. (2013). Desafios da avaliação em políticas de inovação no Brasil. *Revista do Serviço Público*, 64(4), 427-445.
- Rede de Inovação no Setor Público (2016, março 29). Regras do Jogo [Blog]. Recuperado de http://redeinovagov.blogspot.com.br/p/blog-page_29.html/
- Relatório da Administração dos Correios – Exercício Financeiro de 2017. Recuperado de <https://www.correios.com.br/sobre-os-correios/a-empresa/publicacoes/relatorios/>
- Resende Junior, P. C., & Guimarães, T. D. A. (2012). Inovação em Serviços: o estado da arte e uma proposta de agenda de pesquisa. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 4(44), 293-313.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Santos, J., Zawislak, P., Franzoni, G., & Vieira, H. (2015). Searching for a path: a bibliometric study on innovation and technological capabilities. *International Journal of Innovation*, 3(2), 54-66.
- Saunila, M., & Ukko, J. (2014). Intangible aspects of innovation capability in SMEs: Impacts of size and industry. *Journal of Engineering and Technology Management*, 33, 32-46.
- Schiuma, G., & Lerro, A. (2008). Knowledge- based capital in building regional innovation capacity. *Journal of Knowledge Management*, 12(5), 121-136.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Taylor & Francis.
- Schumpeter, J. A. (1961). *Teoria do desenvolvimento econômico*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.
- Selznick, B. S., & Mayhew, M. J. (2018). Measuring Undergraduates' Innovation Capacities. *Research in Higher Education*, 59(6), 744-764.
- Sen, F. K., & Egelhoff, W. G. (2000). Innovative capabilities of a firm and the use of technical alliances. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 47(2), 174-183.

- Shan, W., & Zhang, Q. (2009). Extension theory and its application in evaluation of independent innovation capability. *Kybernetes*, 38(3/4), 457–467.
- Silva, M. J. M., Simões, J., Sousa, G., Moreira, J., & Mainardes, E. W. (2014). Determinants of innovation capacity: Empirical evidence from services firms. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 16(3), 404–416.
- Slater, S. F., Mohr, J. J., & Sengupta, S. (2014). Radical product innovation capability: Literature review, synthesis, and illustrative research propositions. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 552–566.
- Smith, M., Busi, M., Ball, P., & Van der Meer, R. (2008). Factors influencing an organisation's ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model. *International Journal of innovation management*, 12(04), 655-676.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2008). *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. Porto Alegre: Artmed.
- Tang, H. K. (1998). An integrative model of innovation in organizations. *Technovation*, 18(5), 297-309.
- Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thiry-Cherques, H. R. (2009). Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. *Revista PMKT*, 3(2), 20-27.
- Ukko, J., Saunila, M., Parjanen, S., Rantala, T., Salminen, J., Pekkola, S., & Mäkimattila, M. (2016). Effectiveness of innovation capability development methods. *Innovation*, 18(4), 513–535.
- Unceta, A., Castro-Spila, J., & Fronti, J. G. (2016). Social innovation indicators. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 29(2), 192-204.
- Vale, G. V., Wilkinson, J., & Amâncio, R. (2008). Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. *RAE-eletrônica*, 7(1).
- Valladares, P. S. D. A., Vasconcellos, M. A., & Di Serio, L. C. (2014). Capacidade de inovação: revisão sistemática da literatura. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(5), 598-626.
- Vasconcellos, L. H. R., & Marx, R. (2011). Como ocorrem as inovações em serviços? Um estudo exploratório de empresas no Brasil. *Gestão & Produção*, 18(3), 443-460.
- Wagner, Philipp; Piller, F. (2012). Increasing innovative capacity: is your company ready to benefit from open innovation processes?. *Performance*, 4(2), 22–31.
- Wolfe, R. A. (1994). Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions. *Journal of Management Studies*, 31(3), 405–431.

- Wonglimpiyarat, J. (2010). Innovation index and the innovative capacity of nations. *Futures*, 42(3), 247–253.
- Wu, S.-Q., Silva, G. M., Gomes, P. J., Lages, L. F., Pereira, Z. L., Chen, S.-H., ... Mainardes, E. W. (2017). Determinants of innovation capacity: Empirical evidence from services firms. *Sustainability*, 7(3), 404–416.
- Yam, R. C. M., Lo, W., Tang, E. P. Y., & Lau, A. K. W. (2011). Analysis of sources of innovation, technological innovation capabilities, and performance: An empirical study of Hong Kong manufacturing industries. *Research Policy*, 40(3), 391–402.
- Yang, C. C. (2012). Assessing the moderating effect of innovation capability on the relationship between logistics service capability and firm performance for ocean freight forwarders. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 15(1), 53–69.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: a Review and Extension. *The Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.
- Zheng, S., Zhang, W., & Du, J. (2011). Knowledge-based dynamic capabilities and innovation in networked environments. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 1035-1051.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Parte 1 – Identificação do entrevistado, informações sobre seu cargo na instituição e experiência na área de inovação.

- 1) Nome do entrevistado.
- 2) Formação acadêmica.
- 3) Cargo ocupado na organização pública (Ocupa ou já ocupou cargo em comissão ou função de confiança? Ocupa ou já ocupou algum cargo de gestão?).
- 4) Tempo de atuação na organização pública.
- 5) Principais atividades exercidas na organização pública em que trabalha.
- 6) Já participou da elaboração de projetos de inovação (processos ou produtos)? Se sim, qual(is)?

Parte 2 – Visão organizacional sobre inovação e capacidade de inovação.

- 1) Em sua organização, é comum se falar em inovação? E sobre capacidades de inovação?
- 2) O que a organização entende por inovação? E por capacidades de inovação?
- 3) Em sua função como você vê alguma relação entre a capacidade de inovação de uma organização e seu desenvolvimento econômico e produtivo?
- 4) Há, em sua organização, medidas objetivas para promover a geração de inovações? E especificamente para aumentar a capacidade de inovação da Organização? Não sei responder.
- 5) Em sua organização pública, há processo formal para a criação de novos produtos ou processos? Se sim, qual/quais?
- 6) Em sua organização, há critérios para avaliar as inovações? Quais? Se não, qual(is) critérios deveriam ser utilizados?
- 7) Em sua atuação na Organização, você adota ações de promoção à inovação? Quais?
- 8) Para sua área, vale a pena investir na capacidade de inovação?

Parte 3 – Fatores associados à capacidade de inovação em serviços públicos.

Foram elencados 18 fatores ligados à capacidade de inovação dentro de 4 dimensões.

Dimensão 1: Suporte organizacional

- 1) Organização
 - A organização (organograma e estrutura) da organização facilita a promoção da inovação? Há suporte da organização para ajudar nesse processo? Se **sim**, como ele é usado com esta finalidade? Se **não**, o que falta neste sentido?
- 2) Recursos tecnológicos
 - Os recursos tecnológicos da organização de alguma forma facilitam a promoção da inovação? Os recursos tecnológicos da organização são utilizados para ajudar nesse processo? Se **sim**, como a tecnologia é inserida no processo inovativo? Se **não**, como poderia ser inserida?

- 3) Recursos financeiros
- Existem recursos financeiros dedicados para inovar? Se **sim**, como é feita essa designação? Se **não**, o que falta neste sentido?

Dimensão 2: Pessoas e Cultura

- 4) Clima organizacional
- Existe alguma diretriz ou preocupação com relação ao clima organizacional para estimular a inovação? Se **sim**, como é feito esse trabalho? Se **não**, o que falta neste sentido?
- 5) Desenvolvimento de capacidades
- Existe uma diretriz para o desenvolvimento de capacidades das equipes? Se **sim**, como é feito esse trabalho? Se **não**, o que falta neste sentido?
- 6) Recursos humanos
- O departamento de recursos humanos tem alguma participação na formação ou estímulo de equipes que visem inovação? Se **sim**, você conhece esse trabalho, como é realizado?
- 7) Liderança
- Existe na organização uma preocupação em liderar as equipes estimulando a geração de inovações? Se **sim**, como? Se **não**, o que falta neste sentido?
- 8) Integração Funcional/Colaboração
- A Organização se preocupa com o relacionamento e integração de seus empregados, principalmente dos que pertencem a cargos e áreas distintas? Se **sim**, como? Se **não**, o que falta neste sentido?
- 9) Autonomia
- As equipes têm autonomia para sugerir ou trabalhar no desenvolvimento de algum tipo de inovação? Se **sim**, como? Se **não**, o que falta neste sentido?
- 10) Cultura organizacional
- A Organização possui uma cultura organizacional que valoriza e estimula a inovação? Se **sim**, como? Se **não**, o que falta neste sentido?

Dimensão 3: Processos e Métricas

- 11) Desempenho em Inovação
- Existe alguma medição de desempenho dos processos inovativos ou da produção de inovação? Se **sim**, qual? Se **não**, como poderia ser medido?
- 12) Geração de Ideias
- A Organização possui algum processo formal para a criação de novas ideias e estímulo da criatividade? Se **sim**, qual/quais? Se **não**, como poderia ser implementado?

13) Experimentação

- A Organização possui alguma área responsável por trabalhar com experimentos de novas soluções ou produtos? Se **sim**, qual/quais? Se **não**, o que falta neste sentido?

14) Capacidade de Marketing

- O marketing da organização valoriza as inovações e estimula outros colaboradores a inovar na Organização? Se **sim**, como esse trabalho é realizado? Se **não**, o que falta neste sentido?

Dimensão 4: Estratégia e Gerenciamento

15) Planejamento estratégico

- O planejamento estratégico da organização considera a inovação como uma premissa na Organização? Se **sim**, qual a data do último planejamento estratégico que inseriu esta preocupação?

16) Gestão de Desempenho

- A gestão da Organização se preocupa em colocar metas para seus empregados? Se **sim**, qual(is) variável(is) são utilizada(s)?

17) Gestão de risco

- A Organização tem um processo formal de gestão de risco para processos inovadores ou não? Se **sim**, como? Se **não**, o que falta neste sentido?

18) Gestão do conhecimento

- Como a Organização faz gestão do conhecimento? Existe um processo que permeia todas as áreas? Se **não**, o que falta neste sentido?

Considerações finais

- Além das dimensões e fatores abordados, você considera que há mais algum que interfira na capacidade da Organização em gerar inovação?

Apêndice B – Tabelas utilizadas para Saturação teórica

Saturação teórica dos entrevistados do grupo operacional

SUPORTE ORGANIZACIONAL									
Entrevistados									
FATORES	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Organização	S	S	N	S	S	S	N	N	S
Recursos tecnológicos	S	S	S	S	S	S	N	N	N
Recursos Financeiros	S	N	N	N	N	N	N	N	N

PESSOAS E CULTURA									
Entrevistados									
FATORES	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Clima Organizacional	N	S	S	S	N	N	N	N	S
Desenvolvimento de capacidades	S	S	N	S	S	N	N	N	N
Recursos Humanos	N	S	N	S	N	N	S	N	N
Liderança	S	S	N	S	N	N	N	N	S
Gestão de relacionamento/integração	N	N	N	N	N	S	S	N	N
Autonomia	S	S	N	S	S	N	N	N	S
Comunicação	S	N	S	N	S	N	S	N	S
Cultura organizacional	N	N	N	S	S	N	S	N	S

PROCESSOS, FERRAMENTAS E MÉTRICAS**Entrevistados**

FATORES	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Desempenho	N	S	N	S	N	N	N	N	N
Criação de valor	S	S	N	S	S	S	S	N	N
Ideação/Criatividade	S	N	N	S	N	N	S	S	S
Processo de inovação	S	S	N	S	N	N	S	S	N
Pesquisa e desenvolvimento	N	S	S	S	S	N	S	N	N
Experimentação	S	S	N	S	S	S	N	S	N
Marketing	S	S	S	S	S	N	S	N	S

ESTRATÉGIA E GERENCIAMENTO**Entrevistados**

FATORES	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Planejamento Estratégico	S	S	N	N	S	N	S	S	S
Gestão da Informação	S	S	N	S	S	S	N	N	S
Gestão de metas	S	S	S	S	S	S	N	S	S
Gerenciamento de projetos	N	S	N	S	N	S	N	N	N
Gestão de risco	N	S	N	S	N	N	N	N	N
Gestão do conhecimento	S	S	N	S	N	S	S	S	N

Saturação teórica dos entrevistados do grupo de gestão

SUPORTE ORGANIZACIONAL								
Entrevistados								
FATORES	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17
Organização	S	N	N	N	N	N	N	N
Recursos tecnológicos	S	S	S	S	S	S	S	N
Recursos Financeiros	S	N	S	N	N	N	N	N

PESSOAS E CULTURA								
Entrevistados								
FATORES	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17
Clima Organizacional	N	N	N	S	N	N	N	N
Desenvolvimento de capacidades	S	N	N	S	N	S	S	N
Recursos Humanos	N	N	N	S	N	N	N	N
Liderança	S	N	S	S	N	N	N	S
Integração Funcional/Colaboração	S	N	N	S	N	S	N	N
Autonomia	S	S	N	S	N	S	N	N
Cultura organizacional	S	S	N	S	N	N	N	N

PROCESSOS, FERRAMENTAS E MÉTRICAS								
Entrevistados								
FATORES	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17
Desempenho em Inovação	N	S	N	N	S	N	N	S
Criação de valor	S	S	S	S	-	S	S	S
Geração de Ideias	S	N	N	S	S	N	S	S
Experimentação	S	N	N	S	S	S	N	N
Capacidade de Marketing	N	N	N	S	S	N	S	S

ESTRATÉGIA E GERENCIAMENTO								
Entrevistados								
FATORES	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17
Planejamento Estratégico	S	S	S	S	N	S	N	N
Gestão de Desempenho	S							
Gestão de risco	N	N	N	S	N	S	S	S
Gestão do conhecimento	S	N	N	S	N	S	S	N